



REDONNER

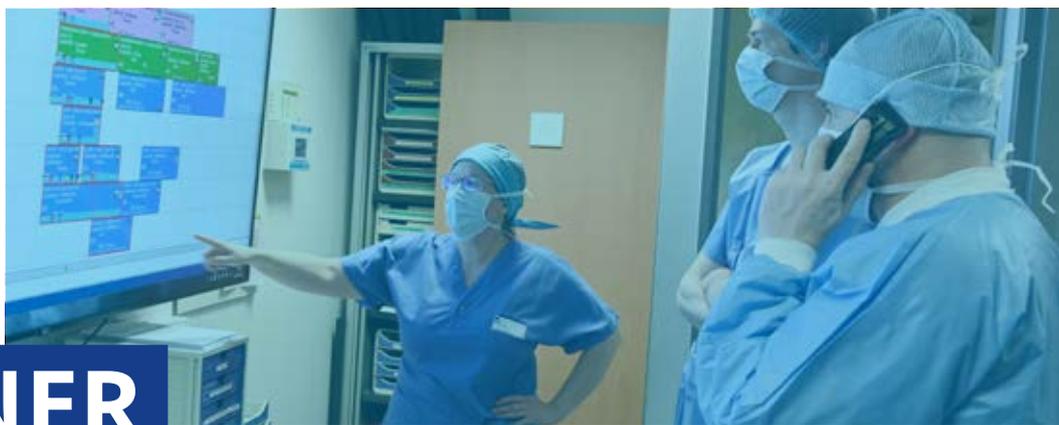
DU SENS

AU MÉTIER

DE CADRE >>

**Plan d'actions
pour 2023**

MAI 2023





Mesdames et Messieurs,

Vous trouverez dans ce document le fruit des travaux engagés, dans le cadre du plan d'actions « 30 leviers pour agir ensemble », pour mieux soutenir l'encadrement de l'AP-HP, qu'il s'agisse de l'encadrement soignant, médicotechnique, socio-éducatif et de rééducation comme des cadres des filières technique, logistique ou administrative.

Le levier 15 avait en effet posé la nécessité de nous doter d'un plan de soutien à l'encadrement dans les premiers mois de l'année. Sa préparation a donné lieu à un travail d'écoute et de diagnostic approfondi avec beaucoup de vos représentants, de tous niveaux, de toute ancienneté, dans la diversité de vos métiers.

Ce plan vise un objectif essentiel, qui est exprimé dans son titre : « redonner du sens au métier de cadre ». Car ce dont vous témoignez aujourd'hui, c'est bien d'un sentiment et d'une réalité de perte de sens.

Perte de sens, car les cadres ont subi de plein fouet la crise que traverse depuis plusieurs années l'hôpital public. C'est sur vous que se sont concentrées les difficultés d'un quotidien de plus en plus dysfonctionnel, notamment au regard des tensions d'effectifs et du cloisonnement dans nos organisations et nos processus de décision.

Perte de sens quand, à mi-chemin entre Shiva et Sisyphe, le métier que vous exercez se concentre de plus en plus dans la résolution des mille et un problèmes du quotidien, chaque jour renouvelés, et de moins en moins dans l'animation des collectifs professionnels, l'accompagnement des équipes et la conduite des projets.

Perte de sens, enfin, quand s'installe l'impression que ce que vous faites est insuffisamment reconnu par l'institution, ni même compris par les équipes que vous encadrez.

Comment agir pour répondre à ce constat partagé ?

Nous savons que la première des réponses est globale : nous devons recruter, reconstituer nos forces soignantes. C'est comme cela, d'abord, que nous ferons baisser la pression à laquelle vous faites face.

Mais si nous nous dotons aujourd'hui d'un plan dédié à l'encadrement, c'est bien parce que nous devons et pouvons agir de manière spécifique sur vos conditions d'exercice au sens large du terme.

Cela implique de travailler sur la reconnaissance et la valorisation de votre engagement, sur vos parcours de carrière, sur votre formation ou encore vos conditions de nomination. Cela exige aussi de travailler sur le cadre et la culture managériales dans laquelle vous évoluez, ou encore sur les moyens et les outils dont vous avez besoin pour mieux faire face à la complexité de votre quotidien. Cela veut dire, enfin, qu'il faut renforcer l'animation de votre communauté, qui doit être mieux associée, écoutée et soutenue.

Dans la même logique que pour la démarche globale des 30 leviers, la mise en œuvre des actions que porte ce « plan cadres » sera un enjeu majeur. Certaines actions sont d'effet immédiat, d'autres s'inscrivent dans un calendrier défini, soit à l'initiative du siège, soit de chaque GHU. En tout état de cause, ce plan fera l'objet d'un suivi resserré et spécifique, à mon niveau, et qui associera des représentants des GHU et de l'encadrement, dans la diversité des métiers et des positionnements.

J'ai une conviction : si le mal-être des cadres est l'un des symptômes les plus évidents de la crise de nos hôpitaux, notre redressement passera d'abord par la capacité de l'encadrement à retrouver toute sa place, son rôle et des moyens d'agir. Retrouver le sens de votre métier, c'est à la fois le moyen et l'objectif. C'est la condition même pour que toute notre communauté hospitalière puisse repartir de l'avant.

C'est dans ce sens que nous devons agir. C'est ainsi que nous réussirons.

Nicolas Revel

Directeur général de l'AP-HP





SOMMAIRE >>

INTRODUCTION

| | |
|-----------------------|----------|
| SOMMAIRE | 4 |
|-----------------------|----------|

| | |
|--|----------|
| MIEUX RECONNAITRE L'INVESTISSEMENT MAJEUR DES CADRES DANS L'INSTITUTION | 6 |
|--|----------|

1. Reconnaître l'engagement des cadres en valorisant les missions supplémentaires qu'ils assument pour répondre aux besoins de l'institution 6
2. Garantir une équité de rémunération de la permanence des soins assurée le week-end dans les établissements de l'AP-HP 7

| | |
|--|----------|
| AMÉLIORER L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE DES CADRES | 8 |
|--|----------|

3. Améliorer l'accès pour les cadres à des logements à loyers limités à proximité des hôpitaux 8
4. Établir un dialogue local sur les possibilités de télétravail pour les cadres qui le souhaitent, dans des conditions compatibles avec les exigences de présence sur le terrain 9

| | |
|--|-----------|
| REPENSER NOTRE ORGANISATION POUR QUE LES CADRES SE SENTENT DAVANTAGE SOUTENUS | 10 |
|--|-----------|

5. Repenser le collectif de l'encadrement pour soutenir davantage les cadres de proximité 10
6. Renforcer les binômes chefs de service / cadres de proximité et mieux les appuyer dans l'exercice de leurs compétences managériales 11
7. Améliorer les conditions de travail et le soutien apporté à l'encadrement de nuit 12

| | |
|---|-----------|
| RETROUVER LE SENS DU MÉTIER DE CADRE, ACTEUR ESSENTIEL DE LA QUALITÉ ET DE LA SÉCURITÉ DES SOINS | 13 |
|---|-----------|

8. Repositionner le cadre comme garant de la qualité et de la sécurité des soins en accompagnement direct des équipes 13



SOMMAIRE >>

- 9. Soutenir une dynamique de projets dans les services, au bénéfice des patients et des professionnels 14
- 10. Redonner du temps aux cadres en les libérant des tâches chronophages et éloignées des soins 15
- 11. Redonner du temps aux cadres en clarifiant et simplifiant les processus-clés ayant un impact sur leur quotidien 16
- 12. Redonner du temps aux cadres de santé en les aidant dans la gestion du « casse-tête » des plannings 17

MIEUX ACCOMPAGNER LES PARCOURS PROFESSIONNELS DES CADRES DE TOUTES LES FILIÈRES 19

- 13. Améliorer les conditions de prise de fonction des nouveaux cadres de proximité 19
- 14. Faciliter l'accès à la mobilité et aux grades supérieurs tout en garantissant une proximité conservée avec le terrain 20
- 15. Encadrer les conditions d'exercice en tant que faisant fonction et mieux accompagner les professionnels concernés 20
- 16. Améliorer la formation initiale et continue des cadres 21

MIEUX INFORMER ET ÉCOUTER LES CADRES DE TOUTES LES FILIÈRES 22

- 17. Diffuser plus largement une information de qualité à destination des cadres 22
- 18. Mettre en place des espaces d'échanges avec les cadres et entre cadres 22
- 19. Suivre dans le temps l'amélioration du quotidien des cadres 23
- 20. Suivre dans le temps la mise en œuvre du plan « Redonner du sens au métier de cadre » et communiquer de façon transparente sur son application et ses effets 24

MIEUX RECONNAITRE L'INVESTISSEMENT MAJEUR DES CADRES DANS L'INSTITUTION >>

Une grande partie des cadres qui se sont exprimés au cours des derniers mois témoigne d'un niveau de stress professionnel qui va au-delà du sentiment de responsabilité important qui est le leur. Ce sentiment est naturellement exacerbé chez les cadres des services qui connaissent un grand nombre de postes vacants et qui doivent, pour assurer la continuité des soins et des activités médicotechniques, gérer des plannings complexes et faire des arbitrages difficiles au sein de leurs équipes, par exemple en « déplaçant » des professionnels d'une unité à l'autre. Il est également exacerbé chez les cadres amenés à cumuler la responsabilité de plusieurs services du fait des postes d'encadrement vacants. Nombre de cadres partagent ainsi le sentiment de contribuer à faire « tenir » l'hôpital, malgré les tensions en ressources humaines qu'il traverse, en endossant des responsabilités et une charge de travail qui sont particulièrement lourdes mais sont mal reconnues par notre institution.

1. RECONNAÎTRE L'ENGAGEMENT DES CADRES EN VALORISANT LES MISSIONS SUPPLÉMENTAIRES QU'ILS ASSUMENT POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE L'INSTITUTION

Le sentiment de manque de reconnaissance des cadres a pu être aggravé par leur régime horaire et de rémunération, qui a conduit certains cadres à être parfois moins bien rémunérés que les professionnels qu'ils encadrent, compte tenu des majorations des heures supplémentaires prévues dans le cadre de la crise sanitaire. Pour les cadres techniques, logistiques ou administratifs, il a pu être aggravé par le constat des différentiels de rémunération existants avec d'autres fonctions publiques ou structures de soins privées. Par ailleurs, les heures supplémentaires n'étant pas accessibles aux cadres du fait de l'évolution récente des dispositions relatives au temps de travail qui prévoit un passage de tous les cadres au régime du forfait, les missions supplémentaires que l'encadrement de proximité est amené à assurer pour répondre aux exigences de l'institution ne sont pas suffisamment valorisées. Il s'agit notamment des missions d'intérim qui sont de plus en plus fréquentes étant entendu le nombre de postes vacants de cadres, et de missions d'expertise ponctuelles au service de l'institution.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Assurer une meilleure reconnaissance et valorisation du temps de travail effectif des cadres de toutes les filières, en prévoyant un complément de rémunération en cas de mission d'intérim ou de missions d'expertise ponctuelle. Ce dispositif est conçu comme une préfiguration de la refonte complète du régime indemnitaire des cadres que le ministère de la santé et de la prévention a indiqué vouloir engager très prochainement.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

À compter d'avril 2023, les cadres assurant une mission d'intérim pour encadrer un autre secteur (service, DMU, équipe d'une filière technique ou administrative) bénéficient d'un forfait mensuel. Ce forfait mensuel équivaut, en montant, à 12 heures supplémentaires rémunérées au tarif de dimanche. À titre d'exemple pour la filière soignante (tout grade confondu), cela correspond à un forfait moyen de 400€ bruts/mois.

Si l'intérim est assuré par plusieurs cadres, le forfait est réparti par l'encadrement supérieur ou la direction concernée, à hauteur de la charge assumée par chacun. Ce forfait est versé dès le mois suivant la prise d'intérim. Une fiche de mission précise les attendus fixés en contrepartie du forfait. **Le dispositif est accessible à tous les cadres, quelle que soit leur filière**, après validation de la direction dont ils dépendent.

2. GARANTIR UNE ÉQUITÉ DE RÉMUNÉRATION DE LA PERMANENCE DES SOINS ASSURÉE LE WEEK-END DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE L'AP-HP

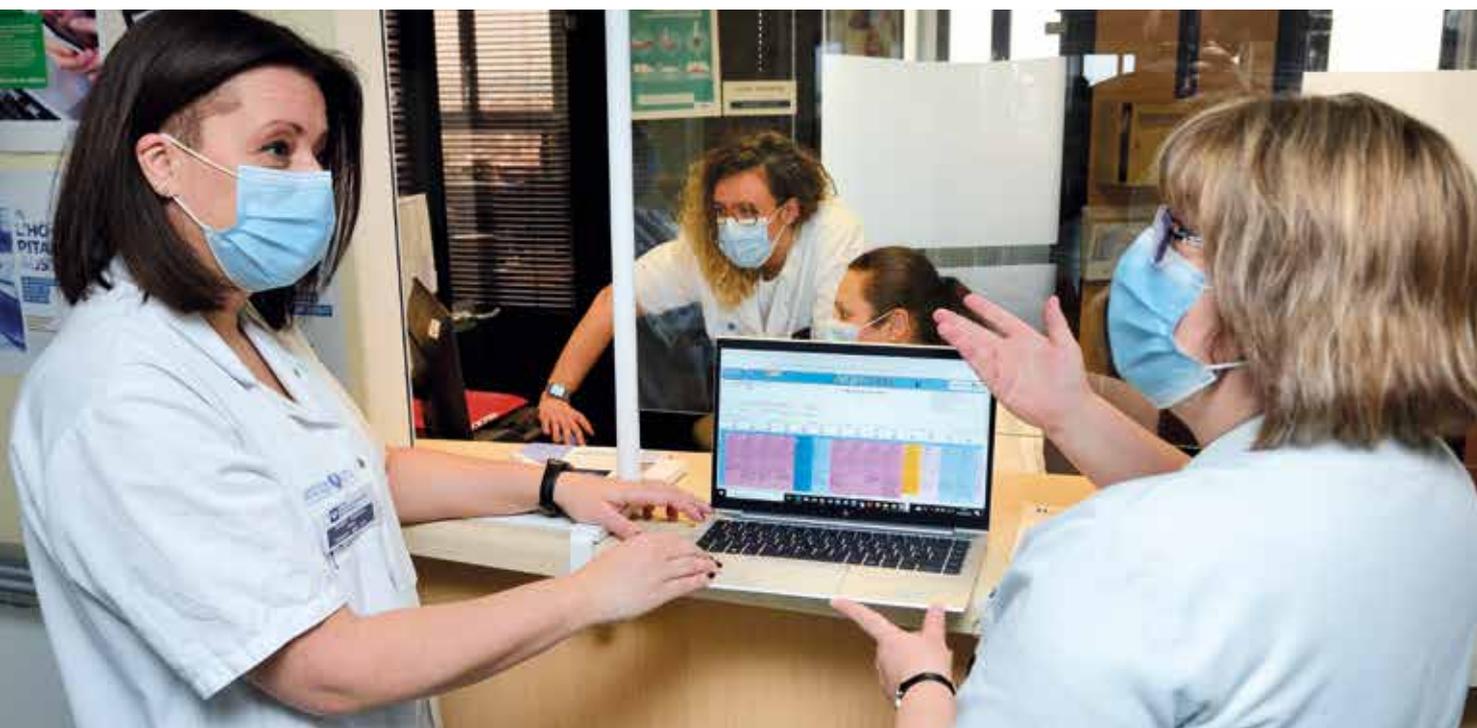
Une permanence de week-end des cadres est organisée dans chaque hôpital de l'AP-HP, pour permettre aux équipes de soins de bénéficier d'un interlocuteur en cas de difficulté dans la prise en charge des patients ou au sein des équipes présentes. La valorisation financière de cette permanence varie aujourd'hui d'un site et d'un GHU à l'autre, ce qui génère des incompréhensions dans la mesure où les missions et les responsabilités exercées sont comparables.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Harmoniser la valorisation de la permanence d'encadrement du week-end au sein de l'AP-HP pour assurer qu'une **égale rémunération soit attribuée à tous les cadres participant à la continuité du service public**.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

À compter d'avril 2023, la permanence de week-end sera valorisée à hauteur de 50€ bruts de l'heure pour chaque cadre ou cadre supérieur de santé, quel que soit son échelon ou son grade. Comme précédemment, les cadres qui préfèrent bénéficier de récupérations pourront le faire, à leur demande. Il convient de noter que les règles relatives au décompte du temps de travail doivent continuer de s'appliquer pour tous les cadres : des jours de récupération devront être posés sur le cycle de travail, en accord avec le responsable hiérarchique.



AMÉLIORER L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE DES CADRES >>

Au-delà du poids de la responsabilité qui leur incombe, le stress dont témoigne les cadres est lié au sentiment que cette responsabilité ne « s'arrête jamais », qu'ils ne peuvent pas toujours maîtriser leurs horaires de travail et peuvent ainsi être appelés « à n'importe quelle heure ». L'ensemble des cadres entendus aspire à trouver un meilleur équilibre entre les exigences de leur vie professionnelle et leur vie personnelle, et à pouvoir ainsi prendre du temps pour « souffler ». Alors que le plan « 30 leviers pour agir ensemble » promeut une réflexion, dans chaque service, sur les schémas horaires de nature à favoriser une meilleure conciliation entre les temps professionnels et privés pour tous les paramédicaux, il apparaît nécessaire de chercher des voies d'amélioration pour les cadres, quelle que soit leur filière.

3. AMÉLIORER L'ACCÈS POUR LES CADRES À DES LOGEMENTS À LOYERS LIMITÉS À PROXIMITÉ DES HÔPITAUX

Le coût de la vie et du logement en région parisienne est un frein important pour les professionnels qui voudraient nous rejoindre, et pour ceux qui travaillent déjà à l'AP-HP mais ont besoin de plus de place lorsque leur situation familiale évolue. Pour permettre à davantage de cadres de gagner en pouvoir d'achat et en temps de transport, nous devons les aider à se loger au plus proche des hôpitaux. Depuis 2019, plus de 600 logements sont attribués chaque année en moyenne, ce qui signifie qu'un peu plus de 25% des demandes sont satisfaites.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Améliorer l'accès au logement des cadres en développant fortement l'offre de logements de catégorie dite « intermédiaire », dont les loyers sont plus élevés que le logement social mais bien moins que dans le marché « libre », pour répondre aux besoins des professionnels des métiers en tension.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

Les cadres de santé seront identifiés dans toute l'AP-HP comme un métier « en tension » ouvrant droit à une demande et à l'attribution d'un logement parmi les 600 attributions de logements supplémentaires par an financées dans le cadre du plan « 30 leviers pour agir ensemble ».

4. ÉTABLIR UN DIALOGUE LOCAL SUR LES POSSIBILITÉS DE TÉLÉTRAVAIL POUR LES CADRES QUI LE SOUHAITENT, DANS DES CONDITIONS COMPATIBLES AVEC LES EXIGENCES DE PRÉSENCE SUR LE TERRAIN

La recherche d'une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle des cadres peut passer par un accès à la possibilité de télétravailler, pour ceux qui le souhaitent et dont les conditions d'exercice le permettent. Cela doit en effet être compatible avec les exigences du métier de cadre et notamment la nécessité d'être présent sur le terrain pour encadrer les équipes. Cela nécessite donc qu'un dialogue soit établi localement entre les cadres souhaitant accéder au télétravail et leur hiérarchie, afin que les possibilités de télétravail soient calibrées le plus précisément possible en fonction des contraintes locales.

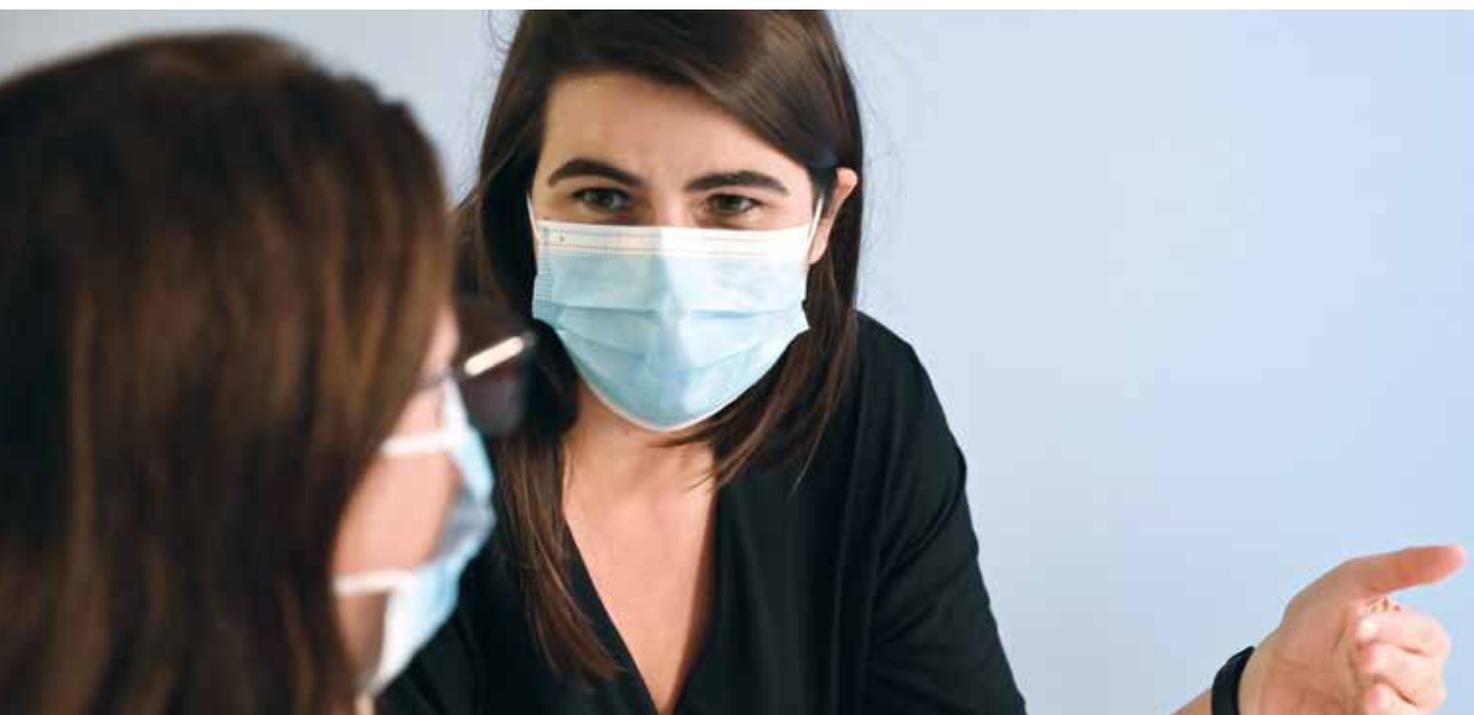
QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Établir un dialogue local sur les possibilités de télétravail pour les cadres qui le souhaitent, dans des conditions compatibles avec la mission d'encadrement des équipes.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

D'ici l'été 2023, un dialogue sera établi au sein de chaque GHU sur les possibilités de télétravail pour les cadres qui le souhaitent, dans des conditions compatibles avec la mission d'encadrement des équipes. Ce dialogue doit pouvoir s'établir avec les cadres de soins et les cadres des filières administratives, logistiques et techniques, et doit donner lieu à des réponses adaptées aux exigences respectives des équipes qu'ils encadrent. Les cadres bénéficiant de télétravail devront disposer du matériel informatique mobile adapté.

Une évaluation de cette mesure sera conduite début 2024 : en fonction de l'impact constaté sur la qualité de l'encadrement des équipes et de l'organisation des soins, il pourra être décidé d'élargir ou non l'accès au télétravail.



REPENSER NOTRE ORGANISATION POUR QUE LES CADRES SE SENTENT DAVANTAGE SOUTENUS >>

Les cadres ayant participé à la démarche d'écoute conduite ces derniers mois témoignent largement d'un besoin de se sentir davantage soutenus par leur chaîne hiérarchique. Parmi les raisons invoquées figure le sentiment qu'ont certains cadres de devoir prendre seuls, de façon quotidienne, des décisions lourdes pour la vie de leurs équipes, s'agissant par exemple de choix de recrutement ou de la gestion des absences inopinées. Or, les cadres de santé témoignent d'organisations très diverses selon les sites ou les départements médico-universitaires (DMU) auxquels ils appartiennent : si certains d'entre eux évoluent dans une organisation dans laquelle le rôle et l'autonomie de chacun sont clairs et respectés et dans laquelle il existe une vraie solidarité au sein de la chaîne de l'encadrement, qui leur permet de se sentir soutenus au quotidien, d'autres témoignent à la fois d'un manque de clarté et de simplicité de l'organisation et d'un sentiment d'éloignement des centres de décisions voire d'isolement dans l'exercice de leurs responsabilités et la réponse aux difficultés.

5. REPENSER LE COLLECTIF DE L'ENCADREMENT POUR SOUTENIR DAVANTAGE LES CADRES DE PROXIMITÉ

La répartition des rôles de chacun, les modalités de décision, de circulation de l'information et de partage des difficultés du quotidien au sein de la hiérarchie encadrante varient très fortement selon les DMU. Certains cadres de proximité ont ainsi le sentiment d'être isolés par rapport aux cadres de DMU et de ne bénéficier que d'informations descendantes ; d'autres témoignent d'une confusion des rôles entre l'échelon de proximité et celui du DMU, ce qui permet d'éviter l'isolement mais limite l'autonomie des cadres de proximité ; d'autres enfin évoluent dans un cadre clair, dans lequel l'information circule, les décisions sont prises selon des processus transparents et la hiérarchie est en soutien efficace en cas de difficulté. Il semble nécessaire d'harmoniser les organisations et les pratiques managériales dans le sens de plus de clarté et de fluidité dans la répartition des rôles au sein de la chaîne d'encadrement. Ces clarifications seront aussi très utiles à l'encadrement administratif, logistique et technique, pour faciliter l'exercice de leurs missions au service des DMU et des services. Si les personnalités de chacun jouent bien entendu un rôle important dans la bonne marche et l'ambiance d'une équipe, il est nécessaire de travailler sur les éléments concrets qui peuvent être mis en place pour développer les organisations les plus favorables au bien-être des cadres, et permettant en particulier aux cadres de proximité de se sentir soutenus, en s'inspirant des bonnes pratiques observées dans certains DMU.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

À l'occasion du renouvellement des DMU, travailler à l'amélioration du fonctionnement collectif de l'encadrement, en clarifiant les rôles et responsabilités de chacun, en facilitant la circulation de l'information, en garantissant la transparence des décisions et, en définitive, en améliorant le soutien apporté aux cadres de proximité.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

- ▶ En clarifiant les responsabilités respectives des différents échelons de l'encadrement et en formalisant cette organisation dans des schémas d'encadrement actualisés dans chaque GHU, définissant le rôle de chacun mais aussi les modalités de décision et de circulation de l'information au sein des DMU, ainsi que dans les filières hors soins..
- ▶ En menant parallèlement un travail d'identification des bonnes pratiques observables dans les DMU dans lesquels les cadres de proximité se sentent particulièrement soutenus par leur hiérarchie, pour pouvoir les diffuser largement. Le résultat de ces travaux sera présenté en septembre 2023.
- ▶ Un appel à projets sera lancé en septembre 2023 pour accompagner 12 DMU volontaires dans une démarche d'amélioration de l'organisation et du management au sein de l'encadrement soignant. Un exercice similaire sera lancé fin 2023 pour accompagner des secteurs administratifs, logistiques ou techniques volontaires pour se faire accompagner dans une démarche d'amélioration de leur organisation et de leur management interne.

6. RENFORCER LES BINÔMES CHEFS DE SERVICE / CADRES DE PROXIMITÉ ET MIEUX LES APPUYER DANS L'EXERCICE DE LEURS COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

Au-delà d'un soutien plus systématique de la part de la hiérarchie encadrante, le bon fonctionnement du binôme chef de service / cadre de proximité est un facteur-clé du bien-être au travail des cadres et de leur capacité à porter des projets médico-soignants communs. Or, si des formations existent aujourd'hui respectivement pour accompagner la prise de poste des nouveaux chefs de service et des nouveaux cadres, il n'existe aucun système d'accompagnement spécifiquement destinés aux binômes, pourtant amenés à devoir trouver le plus rapidement possible un fonctionnement fluide et respectueux du rôle de chacun.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Mettre en place une offre d'accompagnement des nouveaux binômes chefs de service / cadres de proximité.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

Des coachings de binômes seront proposés pour accompagner les nouveaux binômes chef de service/ cadres de santé (dès lors qu'un des deux change) ou ceux signalés par les directions (de DMU, des soins, des affaires médicales) comme susceptibles de s'impliquer dans une démarche de progrès de la coordination mutuelle au bénéfice du service. Une expérimentation a été lancée fin 2022, et permettra de mieux qualifier les besoins en vue du déploiement de l'offre au deuxième semestre 2023.

7. AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LE SOUTIEN APPORTÉ À L'ENCADREMENT DE NUIT

Le nombre de postes vacants de cadres de santé de nuit a augmenté au cours des années récentes. L'enquête spécifique menée fin 2022 par la DRH de l'AP-HP a mis en évidence les points forts de leur métier notamment la grande diversité des problématiques à gérer, l'autonomie et l'intérêt à accompagner de près les équipes de nuit et à déployer un accompagnement managérial spécifique. Toutefois, les cadres de nuit ont également fait état d'un sentiment d'isolement, qui tient notamment à une difficulté à créer un lien avec les équipes de jour et à se sentir intégrés à la vie des services et à la vie institutionnelle.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Assurer une meilleure intégration des équipes d'encadrement de nuit aux décisions et à la vie institutionnelle, ainsi qu'une meilleure reconnaissance de leur action.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

Sur la base des résultats de l'enquête menée en 2022 auprès des cadres de nuit de l'AP-HP, plusieurs actions seront déployées en 2023 pour améliorer l'exercice de nuit des cadres :

- Organisation d'échanges locaux associant cadres de jour, cadres de nuit et directions de soins autour de quatre thématiques sur lesquelles les cadres de nuit sont en attente d'une meilleure information et d'une meilleure coordination avec les cadres de jour et les directions de soin : actualités institutionnelles, gestion des effectifs, fonctionnement de la suppléance de nuit, gestion de situations particulières (par exemple, la prise en charge d'un patient mineur dans des services adultes ou des problèmes de sécurité).
- Organisation d'échanges locaux autour des leviers concrets de l'amélioration des conditions de travail des cadres de nuit (par ex : identification des points de contacts informatiques et logistiques la nuit).
- Lancement en mai 2023 d'un travail spécifique sur la redéfinition des missions respectives des cadres de santé de nuit et des administrateurs de garde, pour une plus grande fluidité des échanges et une meilleure connaissance des responsabilités de chacun.
- Amélioration de l'intégration et de la formation des cadres de nuit de toutes les filières, avec un parcours d'intégration systématique et la construction de modules de formation spécifiques : les premières sessions de formation dédiées aux cadres de nuit seront créées avant l'été 2023.
- Reconnaissance du collectif des cadres de santé de nuit de l'AP-HP, avec une animation au niveau de chaque GHU et l'organisation d'un séminaire institutionnel AP-HP à l'automne 2023.

RETROUVER LE SENS DU MÉTIER DE CADRE, ACTEUR ESSENTIEL DE LA QUALITÉ ET DE LA SÉCURITÉ DES SOINS >>

Les élèves-cadres et les cadres écoutés lors des derniers mois soulignent un besoin profond de restauration de l'image et du positionnement des cadres à l'hôpital. Les cadres de santé, en particulier, rappellent que la vocation des cadres n'est pas de gérer quotidiennement des plannings « troués » par les postes vacants et les absences inopinées, mais bien **d'assurer la qualité et la sécurité de soins apportés aux patients en accompagnant les équipes en proximité, en menant des projets d'amélioration des soins et du parcours des patients, en participant à la gouvernance et à la cohésion générale du service en binôme avec le chef de service**. Cette vocation première justifie l'engagement de nombreux cadres dans la carrière. Pourtant, elle passe trop souvent « à la trappe » du fait de la nécessité de gérer des imprévus et des urgences, et doit donc retrouver sa place au cœur du quotidien des cadres.

Cela suppose que nous mettions tout en œuvre pour stabiliser puis augmenter le niveau de nos effectifs soignants. C'est l'objectif numéro 1 du plan d'actions « 30 leviers pour agir ensemble ».

Au-delà de cette action de fond, cela suppose aussi mieux valoriser le rôle des cadres en proximité des équipes pour assurer la qualité et la sécurité des soins et de soutenir ou relancer une dynamique de projets dans les services, qu'il s'agisse d'ailleurs de services de soins ou des filières administrative, technique et logistique.

Pour rendre cela possible, il faut évidemment leur permettre de retrouver du temps en se libérant au maximum des tâches chronophages et éloignées des soins, ou, pour ce qui concerne les cadres des filières hors soins, en se libérant des tâches éloignées de leur cœur de métier.

8. REPOSITIONNER LE CADRE COMME GARANT DE LA QUALITÉ ET DE LA SÉCURITÉ DES SOINS EN ACCOMPAGNEMENT DIRECT DES ÉQUIPES

Les cadres ont, en grande majorité, pratiqué eux-mêmes les métiers des professionnels qu'ils sont amenés à encadrer. Dans tous les cas, ils sont garants de la qualité et de la sécurité de soins prodigués par les professionnels de l'équipe qu'ils encadrent. Cela signifie, en particulier, qu'ils ont un rôle clé à jouer dans l'accueil et l'intégration des stagiaires et des jeunes professionnels, notamment à travers la structuration des parcours d'intégration, l'organisation du tutorat et de formations internes dans le service, ainsi que dans le repérage et l'accompagnement des professionnels en difficulté. Des outils nouveaux sont mis à leur disposition dans le cadre du plan d'actions « 30 leviers pour agir ensemble » pour remplir ces missions cruciales pour la qualité des soins apportés aux patients.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Mettre en place des outils nouveaux pour permettre aux cadres d'accompagner les stagiaires et les jeunes professionnels dans leurs parcours d'intégration et de formation, de repérer et d'accompagner les professionnels en difficulté, et, plus globalement, de mieux répondre aux attentes des jeunes générations de professionnels, différentes de celles de leurs aînés.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

► Pour soutenir les cadres dans la structuration des parcours d'intégration et du tutorat :

o En mettant à leur disposition un nouvel outil de valorisation des professionnels engagés dans le tutorat au sein de leurs services : la prime de tutorat, attribuée sur proposition de leur part et dans des conditions précises.

o En valorisant leur propre rôle dans la mise en place des nouvelles organisations : à compter d'avril 2023, la prime de tutorat versée aux cadres de santé sera portée à 172 € nets/mois, de manière à valoriser leur concours à la structuration et l'accompagnement du tutorat, qui concerne 8 000 étudiants par an dans les services de soins de l'AP-HP.

o À compter de septembre 2023, le dispositif de la prime de tutorat sera étendu aux filières administrative, technique et logistique lorsqu'ils assurent de manière régulière une mission d'accueil et de tutorat de plusieurs stagiaires et jeunes professionnels, selon des conditions qui seront précisées d'ici l'été.

► Pour permettre aux cadres de toutes les filières (soins et hors soins) de mieux répondre aux attentes des jeunes générations

de professionnels, désireux d'un management davantage personnalisé et participatif : nous déploierons auprès de tous les services volontaires les méthodes permettant de résoudre collectivement les problèmes du quotidien, à l'exemple des projets dits « espaces de dialogue sur le travail » mis en place dans le GHU Nord ou le GHU Sorbonne. Un premier appel à manifestation d'intérêt pour identifier les services volontaires sera lancé en mai 2023.

9. SOUTENIR UNE DYNAMIQUE DE PROJETS DANS LES SERVICES, AU BÉNÉFICE DES PATIENTS ET DES PROFESSIONNELS

Les cadres, qu'ils soient cadres de santé ou des filières santé, administrative, logistique ou technique, témoignent tous de la satisfaction professionnelle qu'ils ressentent lorsqu'ils mènent à bien un projet d'amélioration du fonctionnement de leur service, au bénéfice des professionnels et, directement ou indirectement, des patients. Toutefois, nombre de cadres témoignent d'un manque de temps, de ressources et de capacité de décision à leur niveau pour mener des projets de manière suffisamment ambitieuse et réactive.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Donner aux cadres des **marges de manœuvre accrues pour mener des projets** ayant pour objectif de meilleurs soins pour les patients.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

► Les services se verront confier **davantage de responsabilités dans la gestion quotidienne de leurs moyens**, dans le cadre de la mise en œuvre du levier 17 du plan d'actions « 30 leviers pour agir ensemble », selon des modalités qui seront précisées en juin 2023. L'objectif est de leur permettre de mener plus facilement à bien des projets d'adaptation de l'offre de soins aux besoins des patients.

► Plusieurs dispositifs sont ou seront activés pour permettre aux cadres de susciter et de proposer des projets, que ce soit dans les services de soins ou dans les filières administrative, logistique ou technique :

o **l'appel à projets « redonner du temps »** permet aux services de proposer des recrutements adaptés à leurs besoins de soutien logistique, administratif et technique. Son mécanisme est décrit précisément dans l'action 10 du présent plan.

o **Nous lancerons une nouvelle édition du fonds APRES**, à travers un nouvel appel à projets qui sera lancé au cours du 2^{ème} semestre 2023 et qui sera dotée de 9M€.

o **Le dispositif de la prime d'engagement collectif** sera revu pour que davantage d'équipes soient concernées et que les projets validés soient plus ambitieux, en contrepartie d'une hausse de la prime associée à l'atteinte des résultats. Les modalités de ce dispositif revu seront communiquées en mai 2023.

10. REDONNER DU TEMPS AUX CADRES EN LES LIBÉRANT DES TÂCHES CHRONOPHAGES ET ÉLOIGNÉES DES SOINS

Pour permettre aux cadres de se consacrer davantage à l'accompagnement de proximité des équipes et à la conduite de projets, il est indispensable de leur permettre de retrouver du temps en les dégageant d'un certain nombre de tâches de gestion ayant pris une place croissante dans leur quotidien ces dernières années. Ils décrivent en effet un quotidien marqué par des tâches répétitives et éloignées de leur cœur de métier.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Redonner du temps aux cadres pour qu'ils puissent se concentrer davantage sur leur cœur de métier, en les déchargeant de tâches chronophages, notamment administratives, logistiques et techniques.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

► **600 postes seront créés sur deux ans (300 postes en 2023 puis 300 postes en 2024) pour répondre aux besoins de soutien logistique, administratif et technique identifiés par les services de soin.**

Le premier appel à projets auprès des services de soins a été lancé en janvier 2023 : chacun des services volontaires a ainsi été amené à proposer un recrutement permettant de renforcer significativement le soutien administratif ou technique apporté aux équipes. 174 postes ont été déjà validés et sont désormais en cours de recrutements au sein des GHU. Des projets complémentaires peuvent encore être proposés jusque début juin, dans le cadre de la deuxième vague de l'appel à projets. Cet appel à projets sera renouvelé à l'automne 2023 pour identifier les 300 postes à créer en 2024.

► **Des outils numériques seront déployés prioritairement pour répondre à des besoins de facilitation très présents dans la vie quotidienne des cadres et pour permettre aux cadres logistiques et techniques de disposer d'outils performants au services des patients et des professionnels, notamment :**

o **L'approvisionnement** : un outil de commande en ligne par les équipes de soin (« mes approvisionnements en ligne ») sera utilisable dans toute l'AP-HP d'ici fin 2023.

o **L'accès à la maintenance technique et bio médicale** : un outil permettant de prendre en photo un problème et de transmettre une demande de maintenance puis de suivre en temps réel sa résolution sera utilisable dans toute l'AP-HP d'ici fin 2024. Il permettra, pour les cadres hors soins, de faciliter la gestion des interventions et de déployer une maintenance préventive.

o **La gestion des stocks** : un travail collaboratif s'est engagé depuis février 2023 avec des professionnels de la logistique et des cadres concernés pour identifier des solutions informatiques et des équipements permettant de gérer plus facilement les stocks des unités de soins.

o **La commande des transports sanitaires** : une modernisation de l'outil de commande est en cours depuis début avril et de premiers postes de régulation au service des unités de soins ont été créés dans les services qui identifiaient ce besoin, dans le cadre de l'appel à projet « redonner du temps ». D'autres pourront être déposés dans les vagues suivantes.

► **Pour répondre à une forte demande des cadres, en particulier des filières administrative, logistique et technique, des modules de formation aux outils informatiques de gestion (incluant un module spécifique pour les cadres) seront élaborés en vue d'un déploiement fin 2023.**

► **Nous expérimenterons en 2024 un portail permettant à chaque professionnel de l'AP-HP d'exprimer un besoin administratif, logistique ou technique et de suivre le délai avec lequel il lui sera répondu.** Mis en œuvre au sein du CHU de Toulouse et très largement utilisé désormais par les professionnels, ce portail devrait permettre d'assurer des réponses systématiques aux besoins remontés des services, de simplifier et de rendre plus efficaces les liens entre fonctions supports et services de soins et de donner de la visibilité aux demandeurs à chaque étape du processus de traitement. Si cet outil prouve son utilité, il sera étendu au sein de l'AP-HP.

11. REDONNER DU TEMPS AUX CADRES EN CLARIFIANT ET SIMPLIFIANT LES PROCESSUS-CLÉS AYANT UN IMPACT SUR LEUR QUOTIDIEN

Parmi les autres facteurs de perte de temps signalés par les cadres figure le manque de clarté et de simplicité de notre organisation globale. Les cadres témoignent en effet d'un sentiment d'éloignement des centres de décisions, de fortes incertitudes sur les personnes auxquelles s'adresser, des processus de validation faisant intervenir de nombreux acteurs et donc, trop souvent, de vraies difficultés à obtenir une réponse rapide, quand ce n'est pas une réponse tout court. Le questionnaire adressé en janvier 2023 à l'ensemble des chefs de service, cadres de proximité et exécutifs de DMU de l'AP-HP a permis d'identifier un ensemble de processus à clarifier et à simplifier prioritairement.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Pour les processus identifiés comme devant être clarifiés et simplifiés prioritairement, établir une cartographie claire du « qui décide de quoi » à l'APHP et faire évoluer les processus dans le sens d'une simplification et d'un rapprochement assumé de la capacité à décider au plus près du terrain, s'agissant notamment des actes de gestion du quotidien.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

En procédant à la clarification et à la simplification des processus suivants : recrutement, transformation de postes à masse salariale constante, remplacement des absences de longue durée, gestion et renouvellement des contractuels, accompagnement des personnels en restriction, gestion des mutations, répartition des plans d'équipement, achats courants, accès à la maintenance, utilisation des crédits de recherche.

Ces processus seront revus selon plusieurs principes : identification claire des responsabilités, limitation des niveaux de validation, suivi des délais, et augmentation des marges de manœuvre des services lorsque cela simplifie leur vie quotidienne.

Les mesures décidées seront communiquées en juin 2023.

12. REDONNER DU TEMPS AUX CADRES DE SANTÉ EN LES AIDANT DANS LA GESTION DU « CASSE-TÊTE » DES PLANNINGS

L'objectif numéro 1 du plan « 30 leviers pour agir ensemble » est de stabiliser et d'augmenter les effectifs, en particulier infirmiers, afin de réduire les postes vacants et de permettre une stabilisation des plannings – et donc de réduire les difficultés quotidiennes des cadres.

D'autres leviers d'amélioration doivent toutefois être activement recherchés parallèlement pour aider les cadres à gérer dès à présent le « casse-tête » quotidien des plannings.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Utiliser tous les leviers à notre disposition pour stabiliser les moyens de remplacement dans l'attente de l'augmentation des effectifs et pour faciliter la gestion de plannings complexes.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

► Déployer les heures contractualisées et majorées pour les métiers en tension en faisant notre maximum pour les prévoir le plus en amont possible.

o Tous les services de l'AP-HP doivent proposer aux professionnels des métiers en tension de s'engager dans le dispositif, en contrepartie d'une majoration durable des heures supplémentaires à hauteur de 50% pour les infirmiers et infirmiers spécialisés, pour les manipulateurs en électroradiologie médicale et pour les masseurs-kinésithérapeutes (selon une liste limitative définie au niveau national) et à hauteur de 30% pour les sages-femmes, les préparateurs en pharmacie, et, dans certaines conditions, les aides-soignants (maximum autorisé par les textes nationaux).

o Pour les aides-soignants, le dispositif concerne les professionnels exerçant dans les services et spécialités qui connaissent des tensions récurrentes et en cas de tensions saisonnières marquées. Il ouvre droit à une majoration de 30% des heures supplémentaires contractualisées (plafond réglementaire).

o Face à la réticence constatée chez un certain nombre de soignants à l'idée de s'engager pour plusieurs mois, le dispositif est assoupli pour tous, avec une durée minimale d'engagement d'un mois au lieu de trois mois.

► Renforcer les équipes de suppléance :

o Une cartographie des équipes de suppléance sera effectuée dans chaque site, pour identifier les manques et fixer des objectifs, y compris s'agissant de la suppléance de nuit.

o Des principes de bon fonctionnement seront formalisés : limitation du nombre de services où les professionnels interviennent, parcours de familiarisation dans les services à leur arrivée, journées dédiées à la formation, notamment.

o Depuis début 2023, une solution présentant des avantages comparables à ceux des agences d'intérim en termes d'organisation personnelle est expérimentée au GHU Saclay : les professionnels de la suppléance ont le choix des jours travaillés et se positionnent directement sur des missions via leur smartphone, dans un cadre global permettant de répondre aux besoins et contraintes des services. Un bilan sera effectué d'ici l'été 2023 en vue d'une éventuelle extension à d'autres GHU.

► Comme prévu par le plan « 30 leviers pour agir ensemble », un état des lieux de l'attractivité des métiers administratifs, logistiques et techniques sera ouvert à l'été 2023. Il permettra d'adopter des mesures spécifiques correctrices spécifiques pour ces professionnels (par exemple : travail sur les grilles, le rythme des concours, la déprécarisation, la formation, le déploiement de l'apprentissage, etc), en particulier dans les fonctions qui connaissent des tensions importantes voire majeures (par exemple, les fonctions de gestion paie ou de restauration). Ces travaux incluront une réflexion sur les recrutements à haute expertise en matière technique et logistique.

► Accompagner de façon plus étroite les cadres dans la gestion du temps de travail, dont la réglementation et la technique sont complexes : **des « ambassadeurs du temps de travail » seront déployés au sein de chaque GHU à compter du 27 mars 2023** pour appuyer les cadres dans l'élaboration de leurs trames de roulement et pour répondre aux questions du quotidien sur les plannings.

► **L'élaboration autonome des plannings doit devenir rapidement (ou redevenir, là où le principe s'est perdu) la norme au sein de notre institution.** Elle permet en effet aux professionnels de se partager au mieux les jours travaillés et d'assurer la compatibilité de leur planning avec leurs contraintes personnelles. Pour que cette méthode fonctionne, certains préalables doivent être remplis, notamment un rappel des règles et une vérification de l'équité de la répartition entre professionnels. Pour accompagner cette démarche, les ambassadeurs du temps de travail accompagneront les cadres. Par ailleurs, des outils numériques d'aide à la constitution des plannings sont en cours d'expérimentation au sein de services volontaires de l'AP-HP, pour que les outils les plus adaptés puissent être sélectionnés et déployés au plus vite, à l'issue d'une évaluation prévue au deuxième semestre 2023. Ces travaux d'aide à l'élaboration des plannings seront étendus aux cadres administratifs, logistiques et techniques qui exprimerait ce besoin.



MIEUX ACCOMPAGNER LES PARCOURS PROFESSIONNELS DES CADRES DE TOUTES LES FILIÈRES >>

Quelle que soit la filière à laquelle ils appartiennent, les cadres soulignent très largement un manque de fluidité et d'accompagnement dans leurs parcours. Ils soulignent régulièrement les difficultés suivantes : un système de « faisant-fonction » trop important, à la fois en nombre et en durée sur les postes, qui peut insécuriser les professionnels concernés comme les équipes qu'ils encadrent ; des concours sur titre trop rares qui freinent les progressions de carrière ; des parcours d'intégration inégaux et parfois inexistantes ; une formation continue qui ne répond pas suffisamment aux besoins.

13. AMÉLIORER LES CONDITIONS DE PRISE DE FONCTION DES NOUVEAUX CADRES DE PROXIMITÉ

Les conditions de prise de fonction des nouveaux cadres déterminent fortement la suite de leur parcours et leur satisfaction au travail. Toutefois, les critères d'affectation en sortie d'école manquent de transparence pour les nouveaux cadres. Par ailleurs, les parcours d'intégration des cadres ne sont pas systématiques, et ils sont très diversement structurés lorsqu'ils existent. En sortie de formation, alors que les jeunes cadres de santé sont détenteurs d'un diplôme de cadre de santé et d'un master (niveau 7), leur nomination reste réglementairement subordonnée au concours sur titre, dont le calendrier apparaît trop lointain par rapport à leur diplomation. Cette situation est source d'incompréhension de la part des cadres.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Rendre plus transparents les critères d'affectation des cadres de santé à la sortie de l'Institut de formation des cadres de santé (IFCS), systématiser et améliorer les parcours d'intégration des nouveaux cadres au sein de chaque GHU, proposer un séminaire systématique 6 mois après la prise de fonction pour prendre du recul, progresser et accélérer la nomination dans le corps des cadres de santé.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

Un état des lieux des règles d'affectation des nouveaux cadres en sortie d'IFCS sera mené d'ici l'été 2023, pour donner lieu à des « règles du jeu » harmonisées et transparentes.

Au sein de chaque GHU, des parcours d'intégration seront systématisés pour les nouveaux cadres d'ici fin 2023. Ces parcours pourront s'appuyer sur un référentiel commun à toute l'AP-HP. Des pistes en faveur de la mise en place d'un système de mentorat et d'échanges entre pairs seront formulées dans ce cadre.

Les cadres de santé ont accès à un séminaire de deux jours organisé pour l'Institut de formation des cadres de santé (IFCS), six mois après leur prise de poste, pour tirer le bilan de leurs conditions de prise de poste et échanger sur leurs expériences. Les cadres seront fortement encouragés à y participer. Une formule similaire sera développée en 2024 pour les filières hors soins.

Dès 2023, les procédures nécessaires à l'organisation du concours sur titre précédant la nomination dans le corps des cadres de santé seront accélérées pour garantir la nomination au 1er septembre des nouveaux diplômés. L'AP-HP a par ailleurs formulé auprès du ministère de la santé et de la prévention la demande de simplifier encore davantage les obligations relatives au concours.

14. FACILITER L'ACCÈS À LA MOBILITÉ ET AUX GRADES SUPÉRIEURS TOUT EN GARANTISSANT UNE PROXIMITÉ CONSERVÉE AVEC LE TERRAIN

Les cadres de proximité ont souligné le fait que la cadence actuelle d'organisation des concours au sein de l'AP-HP freinait le déroulement des carrières – certains concours n'étant organisés que tous les trois ans. De la même manière, la fréquence d'organisation des concours à l'AP-HP est mal comprise et mal perçue par les agents des filières hors soins, dont les promotions statutaires peuvent se retrouver « bloquées ». Par ailleurs, les opportunités de mobilité interne offertes par la taille de l'AP-HP (composée de 38 hôpitaux et plus de 800 services) sont mal connues des cadres.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Donner accès à des parcours plus riches et variés, à la fois en termes de lieu et de spécialité d'exercice et de progression de carrière.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

À compter de 2023, les concours de cadres supérieurs de santé et d'ingénieurs seront organisés tous les ans. La fréquence des concours sera également revue pour les autres grades des filières administratives, techniques et logistiques, selon des conditions qui seront précisées en juin 2023.

Pour valoriser la proximité des équipes comme un pilier incontournable du métier de cadre et assurer ainsi que les cadres puissent garder un fort ancrage de proximité auprès des équipes tout au long de leur carrière et quel que soit leur grade, des travaux sur le contenu des métiers de cadre de proximité et de cadres supérieurs ont été engagés depuis l'automne 2022 et donneront lieu à des propositions d'ici l'été 2023.

Pour faciliter l'accès à l'information sur les postes disponibles au sein de l'AP-HP, un nouveau portail « recrutement et mobilité » sera accessible dès mai 2023. Une communication large sera assurée au sein de l'AP-HP pour faciliter son appropriation par les professionnels.

Des entretiens « perspectives professionnelles » seront organisés progressivement à compter de 2023 avec chaque nouveau cadre deux ans après son arrivée, pour faire le point sur sa satisfaction au travail, ses aspirations et les possibilités offertes par l'AP-HP. Toutes les filières seront concernées.

15. ENCADRER LES CONDITIONS D'EXERCICE EN TANT QUE FAISANT FONCTION ET MIEUX ACCOMPAGNER LES PROFESSIONNELS CONCERNÉS

La proportion de professionnels faisant-fonction de cadres de proximité a beaucoup augmenté dans les dernières années. Cette expérience permet de conforter ou non une nouvelle orientation de leur projet professionnel et de définir leur choix vers du management ou de la formation. Toutefois, cette expérience peut être vécue comme difficile pour des professionnels inexpérimentés qui se retrouvent confrontés à la lourdeur de la fonction cadre dans un contexte rendu particulièrement complexe par les tensions d'effectifs. Néanmoins, si le passage dans cette fonction reste une étape utile en vue de vérifier l'envie et les aptitudes à exercer le futur métier, dès lors qu'il est accompagné, il peut être source d'insécurité pour ces professionnels comme les équipes qu'ils sont amenés à encadrer.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Accompagner de façon beaucoup plus étroite les « faisant fonction » de cadres, avec un programme de formation aux connaissances nécessaires à leur quotidien et un accompagnement à la préparation du concours, et mieux valoriser leurs responsabilités actuelles.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

En juin 2023, une « boîte à outils » rassemblant un ensemble d'informations indispensables au quotidien des faisant-fonction sera mise à disposition des professionnels. Elle sera complétée en tant que de besoin par les GHU et les sites.

À compter de 2023, chaque professionnel « faisant-fonction » de cadres aura l'obligation de participer, dans les 6 mois suivant sa prise de fonction, à la formation construite spécifiquement pour répondre à leurs besoins et organisée par le centre de formation et de développement (CFDC) de l'AP-HP. Cette formation, d'une durée de 12 jours, a pour objectif de les doter des connaissances et d'outils nécessaires à leur quotidien et de leur permettre de développer et conforter leurs compétences managériales. Elle sera complétée d'un 5^{ème} module dédié à la réglementation du temps de travail. Ces formations permettent de partager la diversité des expériences et des pratiques, de construire un réseau professionnel et de favoriser l'émergence d'une culture partagée au sein de l'encadrement de l'AP-HP.

À compter de 2023, les professionnels « faisant-fonction » auront l'obligation de s'inscrire dans le cursus de préparation au concours d'entrée de l'IFCS, sauf cas particulier.

D'ici l'été 2023, l'AP-HP définira des bonnes pratiques de nomination des faisant fonction de cadres contenant une durée maximum d'exercice.

Enfin, le versement d'une gratification pour reconnaître les responsabilités d'encadrement des faisant fonction de cadres, qui ne bénéficient pas de la prime d'encadrement, sera généralisé sur l'ensemble de l'AP-HP d'ici fin 2023. De la même manière la NBI d'encadrement sera systématiquement versée aux faisant fonction des filières administrative, technique et logistique.

16. AMÉLIORER LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE DES CADRES POUR ACCOMPAGNER CETTE AMBITION DE REDONNER DU SENS AU MÉTIER

Les cadres, quelle que soit leur filière, expriment des besoins de formation continue en matière de management d'équipes, de gestion des risques professionnels ou encore d'évolution de la réglementation en matière RH. Au-delà de ce socle commun, les cadres de santé et les cadres logistiques, administratifs et techniques expriment des besoins de formation plus spécifiques à leurs métiers respectifs. Tous soulignent l'importance de ces temps de recul et d'enrichissement de leurs compétences pour mieux gérer le quotidien, lutter contre le sentiment d'isolement, et surtout pour puiser l'énergie et les idées nécessaires à la conduite des projets ambitieux qui donnent du sens au quotidien.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Mieux adapter la formation initiale des cadres de santé aux besoins constatés sur le terrain, et dynamiser la formation continue des cadres quelle que soit leur filière en identifiant mieux les besoins et en revoyant les plans de formation pour y répondre.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

Le comité d'orientation stratégique de l'Institution de formation des cadres de santé (IFCS), créé en 2022 pour permettre précisément une meilleure adéquation de la formation et des besoins sur le terrain, poursuivra ses travaux d'écoute des professionnels de terrain pour mieux adapter des contenus de formation de l'institut.

La nouvelle stratégie de l'AP-HP en matière de formation continue des professionnels, dont l'élaboration a été prévue par le plan d'actions « 30 leviers pour agir ensemble » sera rendue publique au deuxième semestre 2023 et permettra notamment d'embarquer une dynamisation de l'offre de formation continue à destination des cadres de l'institution, quelle que soit leur filière.

MIEUX INFORMER ET ÉCOUTER LES CADRES DE TOUTES LES FILIÈRES >>

Quelle que soit leur filière d'appartenance, les cadres interrogés lors de l'élaboration du présent plan ont exprimé un double sentiment d'appartenance à l'AP-HP et de fierté d'œuvrer pour l'hôpital public. Ils ont exprimé le souhait de faire vivre cette appartenance en étant mieux informés des décisions et de l'actualité institutionnelle, en ayant des occasions plus fréquentes d'exprimer leur avis et leurs propositions et en faisant vivre leurs réseaux professionnels au-delà de leurs sites respectifs, à travers l'organisation d'échanges entre pairs.

17. DIFFUSER PLUS LARGEMENT UNE INFORMATION DE QUALITÉ

Nombre de cadres rencontrés lors de l'élaboration de ce plan ont exprimé un sentiment d'isolement en situation professionnelle, et ce malgré une ligne hiérarchique importante. Plus précisément, ils regrettent un manque d'information sur l'actualité institutionnelle et les mesures décidées à l'échelle de l'AP-HP ou du GHU, ainsi que sur l'évolution de la réglementation en matière de ressources humaines. Si certains GHU ou sites ont trouvé des modes de diffusion de l'information efficaces, ce n'est pas le cas pour toute l'AP-HP.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Trouver les bons canaux de diffusion pour apporter à tous les cadres de l'institution une information de qualité sur l'actualité réglementaire et institutionnelle.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

L'intranet de l'AP-HP sera revu pour que son contenu soit complété et actualisé en continu. Les cadres doivent pouvoir y trouver les réponses à leurs questions quotidiennes.

Une lettre d'information à destination des cadres de l'institution sera diffusée à intervalle régulier dans chaque GHU à compter du mois de juin.

18. METTRE EN PLACE DES ESPACES D'ÉCHANGES AVEC LES CADRES ET ENTRE CADRES

Les cadres souhaitent pouvoir bénéficier d'échanges directs pour faire part de leurs questionnements quotidiens et des propositions qu'ils ont à formuler. Au-delà, les quelques cadres ayant testé les solutions dites de « codéveloppement » proposées au sein de l'AP-HP, c'est-à-dire de partage d'expérience entre professionnels exerçant un même métier, soulignent le grand intérêt de cette démarche et souhaitent la voir être diffusée plus largement.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Maintenir ou créer un lien direct entre les cadres avec les équipes de direction des GHU et du siège de l'AP-HP, et permettre aux cadres qui le souhaitent de bénéficier d'un partage d'expérience entre pairs. Il convient de noter que la création de ces espaces d'échange ne doit pas donner le sentiment d'ajouter des « réunions de plus » dans des quotidiens de cadres déjà très mobilisés par les temps réunion : cela doit conduire à trouver des formats non obligatoires et menés de façon efficace.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

Des « cafés cadres » ouverts à tous seront organisés par les GHU, en lien avec la DRH centrale de l'AP-HP, à intervalle régulier au sein de chaque site à compter du moins de juin 2023.

Des webinaires mensuels seront programmés et animés par la DRH centrale de l'AP-HP, en lien avec les GHU. Les cadres volontaires pourront s'y connecter pour échanger et poser des questions sur des thématiques ayant un impact direct sur leur quotidien.

Des événements et séminaires seront organisés régulièrement pour les personnels d'encadrement volontaires pour y participer, autour de thématiques ayant un impact direct sur leur quotidien, en particulier autour des questions de management. Une première série d'événements sera ainsi programmée au cours de la semaine de la qualité de vie au travail, qui aura lieu du 19 au 23 juin 2023.

Une nouvelle offre de co-développement (échanges entre pairs) mieux adaptée aux problématiques des cadres de l'institution sera expérimentée à partir de mai 2023. Evaluée à la fin de l'année 2023 pour vérifier sa pertinence, elle pourra être diffusée plus largement en 2024.

Enfin, s'agissant des fonctions administratives, techniques et logistiques, les directions fonctionnelles proposeront systématiquement, lorsque cela n'existe pas déjà, l'organisation de cercles/clubs permettant le partage des expériences, des bonnes pratiques et des difficultés, ainsi que la diffusion des informations institutionnelles et réglementaires.

19. SUIVRE DANS LE TEMPS L'AMÉLIORATION DU QUOTIDIEN DES CADRES

Le présent plan est issu d'une vaste démarche d'écoute des cadres. Il n'est pas pour autant « figé dans le temps », et doit pouvoir être complété au fur et à mesure de l'identification des difficultés quotidiennes des cadres sur lesquelles nous pouvons agir.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Permettre aux cadres de s'exprimer « en continu » sur quelques aspects-clés de leur qualité de vie et de leurs conditions de travail, pour mettre en place une démarche d'amélioration continue.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

Sur le modèle de l'enquête lancée auprès des cadres de nuit à la fin de l'année 2022 (cf point dédié), un questionnaire sera adressé à l'ensemble des cadres de l'institution tous les 6 mois à partir de septembre 2023. Il portera sur quelques points-clés du quotidien des cadres pour mesurer les améliorations ressenties et identifier des difficultés non réglées ou nouvelles. Il comportera un tronc commun pour toute l'AP-HP et des questions spécifiques à chaque GHU pour identifier et analyser des spécificités locales.

20. SUIVRE DANS LE TEMPS LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN « REDONNER DU SENS AU MÉTIER DE CADRE » ET COMMUNIQUER DE FAÇON TRANSPARENTE SUR SON APPLICATION ET SES EFFETS

L'inversement de la tendance actuelle pour attirer et fidéliser les cadres de toutes les filières se joue maintenant, dans notre capacité à agir ensemble pour mettre en œuvre ce plan. Cela exige une détermination sans faille et une coordination forte entre les responsables de la mise en œuvre du plan, au siège de l'AP-HP comme dans les groupes hospitalo-universitaires et dans chacun de nos hôpitaux. Cela appelle aussi un devoir de lucidité sur ce qui fonctionnera et devra être consolidé ou amplifié, sur ce qui ne fonctionnera pas et devra être corrigé ou abandonné, et un devoir de transparence pour en faire état.

QUEL EST NOTRE OBJECTIF ?

Faire le point tous les six mois sur l'avancement du plan, nos avancées et nos retards, nos réussites et nos échecs, et « embarquer » de nouvelles pistes d'action qui apparaîtront pertinentes au fil du temps.

COMMENT ALLONS-NOUS FAIRE ?

Nous mettrons en place un comité de suivi de la mise en œuvre du plan, sous l'égide du directeur général de l'AP-HP, et ferons état tous les six mois de l'application des mesures et de leurs effets constatés.





**RETROUVEZ LES 30 LEVIERS POUR AGIR ENSEMBLE
EN LIGNE SUR INTRANET :**

