

PROJET D'ETABLISSEMENT 2019-2023

PROJET SOCIAL

1 -	INTRODUCTION	3
2 -	METHODOLOGIE.....	3
3 -	PROJET SOCIAL DU PERSONNEL MEDICAL	3
4 -	PROJET SOCIAL DU PERSONNEL NON MEDICAL	7
5 -	PROJET MANAGERIAL.....	12

PROJET SOCIAL 2019-2023

1 - INTRODUCTION

Le CHS dispose d'atouts certains pour être un acteur incontournable sur le territoire.

La réalisation de son projet médico-soignant pour un parcours de soins adapté à chaque patient passe par l'accompagnement de ses professionnels médicaux et non médicaux, soutenu par une politique managériale partagée.

L'établissement a fait le choix de construire des projets spécifiques pour enrichir son approche dans un objectif commun d'adaptation aux évolutions et aux besoins des patients :

- Un projet social médical
- Un projet social non médical
- Un projet managérial

2 - METHODOLOGIE

Pour chacun des projets, un COPIL a été mis en place avec un co-pilote médical.

- Le groupe projet social médical était composé de représentants médicaux de différents statuts, à des moments de carrière différents, et présents sur l'établissement sur des durées différentes (3 réunions). Le pré-projet a été présenté en collège médical.
- Le groupe management regroupait des professionnels en situation d'encadrement N+1 et N+2 des filières administratives, techniques et soignantes (3 réunions) ; le pré-projet a ensuite été soumis en réunion d'encadrement.
- Le COPIL projet social non médical a été constitué de différentes catégories professionnelles au sein du CHS et d'un représentant de chaque syndicat, soit 14 personnes ; il s'est réuni à 5 reprises et a retenu 3 thématiques de travail :
 - Parcours et évolution professionnelle
 - Politique de gestion de l'absentéisme
 - Santé et qualité de vie au travail

Ces thèmes ont fait l'objet de 3 ateliers qui ont été ouverts à la participation des agents dans les pôles afin d'élargir la réflexion, à travers 7 réunions au total. L'ensemble des objectifs et des étapes de réalisation des ateliers ont été validés en COPIL le 4 février 2019 et présenté en CTE.

3 - PROJET SOCIAL DU PERSONNEL MEDICAL

Pour la 1ère fois, l'établissement a élaboré un projet social avec et pour le personnel médical, pour :

- Améliorer le recrutement et l'accueil
- Faciliter les parcours professionnels
- Développer la Qualité de Vie au Travail
- Promouvoir la santé au travail

NB : Ces thèmes se déclinent en un certains nombres d'objectifs qui pourront renvoyer à d'autres parties du projet d'établissement pour leur déclinaison et leur pilotage. Par ailleurs, le nombre des objectifs et sous objectifs liés à ces thèmes peuvent aboutir à une déclinaison importante d'actions qui se retrouveront alors en annexe 4 dans les fiches actions.

Axe 1 : Améliorer le recrutement et l'accueil

1 – 1 : Communiquer sur les besoins et l'attractivité de l'établissement

Se faire connaître dès l'internat

- ✓ Participer à la formation initiale à travers les séminaires de formation DESC,
- ✓ Donner une meilleure visibilité des postes offerts au choix des internes (fiches de poste), et des dispositifs mis en place au sein du CHS au cours du semestre,
- ✓ Investiguer avec les internes comment ils ont connaissance des postes, lieux d'affichage...,
- ✓ Signer la charte d'accueil des internes

Rendre visible les postes vacants

- ✓ Elaborer une procédure d'affichage en interne, puis à l'extérieur,

Communiquer sur les activités de l'établissement, source d'attractivité

- ✓ Mettre en avant les outils de soins développés sur l'établissement

1 – 2 : Formaliser le recrutement

Prévenir des difficultés à venir

- ✓ Écrire le processus de recrutement,
- ✓ Lister les points "administratifs" à évoquer systématiquement à l'embauche (primes, droits à congés, possibilité de "titularisation"...))

1 – 3 : Faciliter l'intégration des professionnels

Disposer d'un livret d'accueil personnalisé

Définir un processus d'accueil

Axe 2 : Faciliter le parcours professionnel

2 – 1 : Faciliter les projets professionnels

Faciliter la mobilité

- ✓ Elaborer une procédure d'affichage en interne, puis à l'extérieur,
- ✓ Développer une rubrique affaires médicales sur le nouvel intranet

Rendre visible la procédure de recours à la formation

- ✓ Dématérialiser les formulaires dans la mesure du possible

2 – 2 : Communiquer sur les dispositifs statutaires

Communiquer sur les dispositifs possibles et les évolutions législatives (actualités)

- ✓ Rendre accessibles les règles intérieures spécifiques au personnel médical (rubrique dédiée),
- ✓ Informer de l'actualité statutaire concernant le personnel médical

Retravailler les Activités d'Intérêt Général (AIG)

- ✓ Mener une réflexion sur les possibilités d'AIG sur le territoire en lien avec les besoins et les capacités du pôle concerné

2 – 3 : Participer à l'élaboration du plan de formation

Co construire des axes de formation commun (personnel médical et personnel non médical) en lien avec le projet médico-soignant et les projets de pôle

- ✓ Définir les modalités de construction des axes de formation (recensement des formations par pôle, échanges de bonnes pratiques)
- ✓ Utiliser les instances et les réunions existantes pour optimiser le temps et être plus efficace dans la réflexion à avoir sur le sujet

Développer la participation des médecins en tant que formateur aux formations dispensées par le CHS
- ✓ Participer en amont à la construction des besoins de formation

Prévoir des formations communes pour les binômes médecin/ cadre (management...)

Axe 3 - Développer la qualité de vie au travail : favoriser le travailler ensemble

3 – 1 : Faciliter la recherche

Faciliter l'accès au CDI

- ✓ Définir les besoins des médecins
- ✓ Améliorer la convivialité du lieu

3 – 2 : Avoir un « lieu » de partage collectif sur le métier

Capitaliser sur les expériences des collègues

- ✓ Affiner le besoin du type d'espace de parole médiatisé recherché

Améliorer le travailler ensemble services / pôles/ directions sur les fonctions managériales (échanges, accompagnement terrain...), relations entre les métiers
- ✓ Communiquer sur les dispositifs existants
- ✓ Favoriser les formations en commun
- ✓ Travailler la synchronisation des temps des différentes catégories professionnelles

Bien travailler ensemble entre collègues (qualité des relations interpersonnelles)

Axe 4 - Promouvoir la sante au travail

4 – 1 : Faciliter l'accès à la médecine du travail

Informers les médecins sur le dispositif existant

- ✓ Etablir une fiche synthétique expliquant le dispositif (prise en charge post traumatique, accompagnement institutionnel)
- ✓ Constituer une rubrique Affaires médicales

4 – 2 : Prévenir les risques psycho sociaux

Elaborer un plan d'actions en intégrant les résultats de la journée Reconnaissance au travail et ceux de l'enquête sur la qualité de vie au travail (Saphora job)

4 - PROJET SOCIAL DU PERSONNEL NON MEDICAL

La prise en charge des usagers nécessite une bonne connaissance des différents dispositifs de soins, afin d'apporter une réponse la plus adaptée possible aux besoins, dans un contexte particulièrement évolutif (stratégie nationale de santé, projet territorial de santé mentale, projet médico-soignant du GHT).

Cela signifie qu'il faut concevoir un parcours d'intégration du nouvel arrivant suffisamment structuré pour lui permettre d'acquérir rapidement les bases du fonctionnement d'un établissement qui a pour objectif d'organiser des parcours professionnels permettant l'évolution professionnelle et l'enrichissement des compétences.

Un des enjeux majeurs consiste à parvenir à concilier besoins collectifs et souhaits individuels, car celui-ci est une des clefs de la qualité de vie au travail attendue par chacun.

Cet enjeu se retrouve également dans la gestion du temps, que ce soit à travers les plannings ou la synchronisation des interventions de chaque catégorie professionnelle autour du patient.

C'est pourquoi, le projet social du personnel non médical se décline autour des thèmes suivants :

- Le parcours et l'évolution professionnels
- La gestion du temps
- La santé et la qualité de vie au travail

NB : Ces thèmes se déclinent en un certains nombres d'objectifs qui pourront renvoyer à d'autres parties du projet d'établissement pour leur déclinaison et leur pilotage. Par ailleurs, le nombre des objectifs et sous objectifs liés à ces thèmes peuvent aboutir à une déclinaison importante d'actions qui se retrouveront alors en annexe 4 dans les fiches actions.

Axe 1 - Accompagner l'évolution professionnelle en lien avec le projet d'établissement

Les règles de mobilité actuelles ne permettent pas de répondre au besoin institutionnel de répartition des compétences et de mixité des approches dans les unités, et par là-même ne permettent pas aux professionnels de diversifier leur parcours. De ce fait, la visibilité du parcours de soins est limitée, et le lien entre l'intra et l'extra hospitalier, et celui entre le jour et la nuit, sont appauvris.

Il convient donc, à partir des besoins identifiés de l'établissement dans le projet médico-soignant :

- - d'accompagner les parcours professionnels à travers une politique lisible permettant,
- - de maintenir et développer les compétences.

1 – 1 : Accompagner les parcours professionnels

La mixité des expériences au sein des équipes intra et extra hospitalières, des équipes de jour et de nuit, doit permettre de :

- Mieux répartir les compétences, et ainsi contribuer à leur développement,
- Acquérir une meilleure lisibilité des parcours de soins,
- Favoriser les liens entre les modes de prise en charge et ainsi permettre un double regard au bénéfice du patient,
- Maintenir une dynamique professionnelle dans un métier exigeant,
- Participer à l'attractivité de l'établissement en ayant la possibilité d'accéder à plusieurs exercices professionnels.

Pour atteindre cet objectif, il s'agit de :

Permettre la mobilité professionnelle pour connaître le réseau et les parcours patient

- ✓ Constituer un groupe de travail direction, cadres, syndicats pour retravailler les règles de mobilité avant passage aux instances

Accompagner les professionnels dans leur parcours

- ✓ Définir une politique d'accompagnement et d'évaluation (objectifs et périodicité),
- ✓ Retravailler la place et le contenu de l'entretien professionnel
- ✓ Revoir le support de l'entretien d'évaluation une fois le travail de réflexion sur son contenu mené,
- ✓ Former l'encadrement à l'entretien professionnel

Accompagner les projets individuels en lien avec le projet d'établissement

- ✓ Décliner le projet d'établissement et le projet territorial dans le plan de formation, en associant différemment les acteurs au processus d'élaboration
- ✓ Assurer la promotion professionnelle en lien avec les besoins de l'établissement et ceux du territoire
- ✓ Améliorer la lisibilité et la communication des dispositifs RH existants (possibilités d'accompagnement des projets dans et hors de l'établissement à tous les stades de la carrière, concours, règles intérieures).

1 – 2 : Maintenir et développer les compétences

Anticiper les besoins (départs en retraite) pour anticiper les besoins de formation

- ✓ Programmer des entretiens avant retraite pour connaître les intentions des agents, et les informer

Transmettre les savoirs

- ✓ Mettre en place un compagnonnage (déclinaison dans le projet de soins)

Permettre aux agents d'assurer des remplacements pour répondre à un besoin et conforter ou non son projet professionnel

- ✓ Définir un mode opératoire pour les détachements afin d'améliorer la lisibilité et la communication des besoins

1 – 3 : Concevoir un parcours d'intégration du nouvel arrivant (en lien avec le projet de soins)

Définir les conditions d'un bon accueil

- ✓ Déterminer l'ensemble des intervenants qui concourent à l'accueil d'un professionnel en fonction de sa catégorie, rédiger un circuit d'accueil spécifique à chaque catégorie

Améliorer la communication à l'arrivée de l'agent

- ✓ Définir les outils nécessaires et pertinents (livrets, trombinoscopes, organigramme, journée d'accueil, check-list), désigner un référent

Sécuriser les accès à l'hôpital

- ✓ Rédiger un circuit d'accueil et de sortie (clefs...)

Diffuser la bonne information à la bonne personne pour améliorer la communication

- ✓ Formaliser un processus décisionnel au CHS, établir un listing des personnes ressources, disposer d'un portail informatique RH ergonomique (changement du logiciel Ennov, développement des demandes dématérialisées (workflow))

Axe 2 - Promouvoir une politique de gestion du temps comme process majeur de la gestion des ressources humaines

2 – 1 : Concilier nécessités collectives et souhaits individuels

Affiner les règles de gestion des congés

- ✓ Organiser la pose des congés et des absences dans un calendrier bien défini pour anticiper et pouvoir poser ses congés, déterminer la règle du tiers en fonction de la taille des équipes,
- ✓ Concerner avant passage aux instances

Partager les règles de gestion

- ✓ Diffuser les règles institutionnelles,
- ✓ Favoriser les échanges directs avec le cadre et au sein des équipes pour poser les congés et tout changement éventuel dans les plannings (horaires postés, catégories...),
- ✓ Former les agents ayant peu accès à l'informatique, faire évoluer l'outil de gestion des plannings pour une meilleure "vision agent" (Agiltime)

Tendre à l'équité

- ✓ Elaborer une charte de gestion de l'absentéisme (règles de bonnes pratiques)

2 – 2 : Améliorer la lisibilité de la politique de remplacement

Contractualiser avec les pôles

- ✓ Décliner les choix arrêtés dans les contrats de pôle

Rendre visibles les modalités de remplacements

- ✓ Communiquer sur les dispositifs existants pour avoir une meilleure lisibilité des modalités d'utilisation des "outils" de remplacement,
- ✓ Elaborer une charte de gestion de l'absentéisme (règles de bonnes pratiques)
- ✓ Définir des règles institutionnelles des remplacements sur détachement, et les rendre visibles dans le pôle et hors du pôle
- ✓ Préciser les conditions du détachement

2- 3 : Expérimenter de nouvelles approches

Malgré les nombreux outils existants pour gérer l'absentéisme, il peut y avoir un décalage entre les besoins et les moyens mis en œuvre.

Interroger les outils existants pour éventuellement les faire évoluer

- ✓ Déterminer les avantages et inconvénients du pool, de l'auto remplacement intégré dans les effectifs, des contrats de remplacements, de l'intérim et des heures supplémentaires

- ✓ Expérimenter de nouvelles approches suite au bilan

Organiser les temps d'interventions des différentes professions concourant à la prise en charge du patient (voir le projet médico soignant)

- ✓ Revoir l'articulation et la cohérence d'ensemble des interventions des différentes professions qui concourent à la prise en charge du patient (synchronisation des temps), pour améliorer l'impact sur la charge et les conditions de travail (service test)

Axe 3 – Promouvoir la santé et la qualité de vie au travail

3 – 1 : Mettre en œuvre un plan d'actions pour favoriser la qualité de vie au travail

Elaborer un plan d'actions en intégrant les résultats de la journée Reconnaissance au travail et ceux de l'enquête sur la qualité de vie au travail (QVT)

- ✓ Poursuivre le travail d'analyse des questionnaires Saphora job et des entretiens collectifs par groupes métiers, par le groupe Document unique,
 - Développer une politique de QVT de l'ensemble de l'encadrement à 2 niveaux: être acteur de la politique QVT auprès des équipes, et prendre soin de cet acteur (voir le projet managérial)

3 – 2 : Prévenir les troubles musculo squelettiques (TMS)

Elaborer un plan de prévention des TMS

- ✓ Travailler l'ergonomie des postes systématiquement à la création d'une nouvelle unité,
- ✓ Cibler les postes à risque (ASH/AS, secrétariat/administratif, logistique) pour en faire l'étude ergonomique et individualiser le matériel à acheter,
- ✓ Organiser une journée de sensibilisation,
- ✓ Explorer de nouvelles approches (ex : échauffement à la prise de poste)

3 – 3 : Promouvoir une politique en faveur du handicap et du retour au travail après un long arrêt

Accompagner individuellement les agents au retour à l'emploi

- ✓ Maintenir les rencontres systématiques après un long arrêt DRH/médecine du travail, liens avec l'encadrement

Sensibiliser le personnel et l'encadrement

- ✓ Associer davantage l'encadrement à la reprise,
- ✓ Avoir une remontée rapide des difficultés de terrain

Améliorer la communication et l'information

- ✓ Ajouter une rubrique sur le handicap et le retour au travail après un long arrêt dans le livret d'accueil,
- ✓ Savoir repérer un agent en difficulté,
- ✓ Désigner un référent handicap

3 – 4 : Améliorer la qualité des relations interpersonnelles (voir également le projet managérial)

Revoir les organisations pour mieux travailler ensemble (projet médico soignant)

- ✓ Revoir l'articulation et la cohérence d'ensemble des interventions des différentes professions qui concourent à la prise en charge du patient (synchronisation des temps), pour améliorer l'impact sur la charge et les conditions de travail (service test)

Elaborer une charte

- ✓ Rappeler les règles de savoir-vivre,
- ✓ Fixer des règles d'utilisation des mails,
- ✓ Préserver les espaces d'échanges (réunions de fonctionnement, transmissions),
- ✓ Respecter le travail de l'autre

Travailler sur les représentations

- ✓ Diminuer les tensions issues des représentations liées à chaque métier (les attentes ne seront pas alors honorées),
- ✓ Constituer un groupe de travail pour déterminer comment aborder cette thématique

3 – 5 : Promouvoir une politique de tolérance

Sensibiliser le personnel à la lutte contre les discriminations, les violences sexuelles, à la promotion de l'égalité homme/femme

- ✓ Constituer un groupe de travail pour déterminer comment aborder ces thématiques

5 - PROJET MANAGERIAL

La composition pluri professionnelle des groupes de travail du projet d'établissement a permis de faire converger les réflexions menées, permettant à chaque projet de dialoguer et de proposer des actions à la croisée de plusieurs objectifs.

Le projet managérial se décline en 4 axes :

- Promouvoir une politique institutionnelle managériale
- Inscrire la qualité de vie au travail dans le management quotidien
- Mettre en place une stratégie de communication adaptée aux acteurs
- Positionner l'encadrement dans l'établissement et sur le territoire en lien avec le GHT

NB : Ces thèmes se déclinent en un certains nombres d'objectifs qui pourront renvoyer à d'autres parties du projet d'établissement pour leur déclinaison et leur pilotage. Par ailleurs, le nombre des objectifs et sous objectifs liés à ces thèmes peuvent aboutir à une déclinaison importante d'actions qui se retrouveront alors en annexe 4 dans les fiches actions.

Axe 1 - Promouvoir une politique institutionnelle managériale

1 – 1 : Conforter le binôme médecin-cadre

Travailler l'accueil spécifique des nouveaux cadres et des nouveaux médecins (cf. projet social du personnel médical)

- ✓ Mettre en place des formations pour les binômes médico cadre

Définir le rôle de l'assistant administratif de pôle

1 – 2 : Conforter les cadres dans leur rôle de manager

Afficher la politique managériale et créer des outils d'aide au management

- ✓ Rédiger une charte managériale,
- ✓ Définir une politique d'accompagnement et d'évaluation des professionnels (faire de l'entretien individuel un outil managérial),
- ✓ Mettre en œuvre une formation et un accompagnement à la dimension gestionnaire de la fonction cadre (gestion du temps, posture cadre, gestion de conflit, entretien d'évaluation)
- ✓ Identifier les leviers permettant de reconnaître les efforts des agents

Redéfinir les missions de l'encadrement au CHS (rôle en matière de qualité de vie au travail, gestion de la qualité et des risques) et les partager

1 – 3 : Donner du sens à la pratique managériale

Pouvoir accompagner les équipes en retour en donnant du sens aux orientations posées

- ✓ Faire sens pour éviter la souffrance au travail

Organiser des réunions cadres et direction sur du partage de projets

Proposer de l'analyse des pratiques à l'encadrement N+2 administratifs, logistiques et soignants

*1 – 4 : Promouvoir une politique de gestion du temps (issu du projet social du personnel non médical)*Concilier nécessités collectives et souhaits individuels

- ✓ Affiner les règles de gestion des congés
- ✓ Partager les règles de gestion
- ✓ Tendre à l'équité

Améliorer la lisibilité et la compréhension de la politique de remplacement

- ✓ Communiquer sur les dispositifs existants pour avoir une meilleure lisibilité des modalités d'utilisation des "outils" de remplacement,
- ✓ Elaborer une charte de gestion de l'absentéisme (règles de bonnes pratiques)
- ✓ Définir des règles institutionnelles des remplacements sur détachement et en préciser les conditions

Expérimenter de nouvelles approches

- ✓ Interroger les outils existants pour éventuellement les faire évoluer,
- ✓ Expérimenter de nouvelles approches suite au bilan

*1 – 5 : Travailler une identité cadre commune*Fédérer les cadres autour de valeurs partagées et des projets institutionnelsOrganiser des événements communs à l'ensemble de l'encadrement de l'établissement**Axe 2 : Inscrire la qualité de vie au travail dans le management quotidien***2 – 1 : Développer une politique de QVT de l'ensemble de l'encadrement à 2 niveaux : être acteur de la politique QVT, et prendre soin de cet acteur (soutenir les souteneurs)*

- ✓ Améliorer tous les work flows : définir une procédure de gestion des bons de commande, travaux, en précisant le rôle de chacun),
- ✓ Communiquer et partager sur les outils mobilisables,
- ✓ Identifier les leviers permettant de reconnaître les efforts des agents,
- ✓ Réfléchir à des formations de type coaching en lien avec le groupe de travail du GHT, à la gestion des conflits, développer des lieux/moments pour permettre aux cadres de faire un pas de côté
- ✓ Proposer une démarche visant à intégrer la QVT dans la dimension managériale

2 – 2 : Donner du sens aux situations de travail

- ✓ Élaborer une charte de pratiques partagées notamment pour la gestion des mails (pouvoir prioriser, savoir utiliser les boîtes groupées, journée sans mail...), et des réunions
- ✓ Débriefing les astreintes de direction,
- ✓ Envisager des réunions cadres et direction sur du partage de projets

Axe 3 - Mettre en place une stratégie de communication adaptée aux acteurs

3 – 1 : Donner la bonne information à la personne au bon moment pour gagner en temps et en efficacité

- ✓ Remettre du formalisme dans les mails et les échanges
- ✓ Cibler les acteurs,
- ✓ Définir l'action pertinente,
- ✓ Arrêter un processus (meilleure connaissance du travail de l'autre),
- ✓ Travailler la communication du pôle gestion

Axe 4 - Positionner l'encadrement dans l'établissement et sur le territoire en lien avec le GHT

4 – 1 : Partager les enjeux d'établissement et de territoire

Organiser des réunions cadres et direction sur du partage de projets, des RDV thématiques

Participer à l'élaboration de parcours professionnalisant sur le territoire du GHT

4 – 2 : Travailler des représentations partagées de la fonction cadre (attentes direction, équipe, médecins)

Capitaliser sur les expériences entre cadres, cadre-agent, médecins

Prendre en compte l'expérience manager-managé

Acculturer les équipes au changement de la posture cadre (dimension territoriale, missions transversales, évolution de la fonction managériale)

