

LE RECRUTEMENT DES CADRES PARAMEDICAUX A L'AP-HP

Point de la situation vue par la DRH

CME

Intervention de la DRH de l'AP-HP le 9 septembre

Emmanuel RAISON

1 – Le recrutement des cadres paramédicaux: Une problématique intégrée dans la concertation menée avec l'encadrement

- Les discussions menées à la suite du mouvement des cadres de l'AP-HP en 2013 ont abordé le sujet du recrutement des cadres.
- A l'issue de nombreuses réunions de concertation associant représentants de l'encadrement, DRH de GH, Coordonnateurs généraux de soins de GH, Siège, trois notes intégrant des engagements institutionnels ont été élaborées :
 1. Une note sur les schémas d'organisation de l'encadrement
 2. Une note sur la politique d'accompagnement des faisant fonction de cadre (FFC) et le plan de résorption des FFC.
 3. Une note sur la continuité de l'encadrement

1.1 Les schémas d'organisation de l'encadrement

Objectif :

- Les schémas d'organisation visent à clarifier les modes d'exercice des cadres de santé.

Démarche d'élaboration:

- Une démarche souple, adaptable à chaque GH, centrée sur une unité de base (géographique et fonctionnelle) et qui évalue le besoin en encadrement de ces unités.

Contenu :

- Les schémas d'organisation de l'encadrement précisent les missions respectives :
 - des cadres de proximité, des cadres supérieurs, des cadres paramédicaux de pôle
- Ils doivent inclure des organigrammes détaillés et mis à jour :
 - de l'équipe de Direction, de l'encadrement de chaque pôle

Contenu (suite) :

- Ils doivent préciser :
 - La nature des réunions de l'encadrement organisées au niveau du GH
 - Les modalités de diffusion de l'information au niveau GH/directions/pôles
 - Les modalités d'accueil et d'intégration des nouveaux cadres et le suivi dans la prise de poste

Etat des lieux :

- Schémas réalisés dans 7 GH ou hôpitaux (HUEP, Pitié Salpêtrière-C. Foix, Saint-Louis / Lariboisière-Fernand Widal, Hendaye, HAD, HUPIFO, HUPO)
- Schémas en cours de réalisation dans 8 GH ou hôpitaux

1.2 Politique d'accompagnement des « faisant fonction de cadre » et plan de résorption des « faisant fonction de cadre ».

↳ L'accompagnement :

- Mise en situation
- Clarification des missions (fiches de poste)
- Principe d'affectation à temps plein sur des postes de cadre
- Mise en place d'un tutorat
- Définition d'un parcours de formation qui conduit à la préparation du concours

La résorption des faisant fonction de cadre :

- Les FFC ne sont pas un mode pérenne d'encadrement
- Ils s'engagent à passer le concours dans un délai de deux à trois ans à compter de leur mise en situation
- De leur côté, les GH s'engagent à informer les FFC de la possibilité de s'inscrire à la préparation au concours de l'Ecole des Cadres
- L'AP-HP s'engage à offrir un nombre de postes au concours à l'entrée de l'Ecole des Cadres le plus élevé possible, et à une politique volontaire de concours pour le recrutement des cadres.

2 - Les mesures mises en œuvre en termes d'attractivité - recrutement

2.1 Attractivité :

En amont:

- Travailler sur les parcours professionnels
- Repérer les aptitudes à la fonction d'encadrement
- Accompagner les FFC
- Développer le tutorat ou le compagnonnage (par des cadres ou cadres supérieurs formés)
- Aider à l'acquisition et au développement de capacités liées à la fonction de cadre
- Renforcer la politique de communication
- Faciliter l'intégration des nouveaux arrivants

Tout au long du parcours professionnel:

- Favoriser la mutualisation des compétences managériales et des pratiques
- Renforcer les dispositifs de formation
- Développer la pratique du coaching

Perspectives:

- Favoriser et valoriser les parcours professionnels
- Redonner du sens à la fonction managériale
- Garantir l'attractivité durable de la fonction managériale

2.2 Recrutement :

Une politique volontariste de l'AP-HP en matière de recrutement des cadres de santé paramédicaux

Hormis les recrutements par mutation depuis des établissements hors AP-HP, la principale voie de recrutement est le concours sur titre. Ces dernières années le nombre de postes ouverts au concours a fortement progressé:

	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre de postes au concours	60	139	171	170	147

En parallèle, le nombre de postes proposés au concours d'entrée à l'Ecole des Cadres est resté à un niveau élevé. L'obtention du diplôme permet aux candidats de se présenter au concours sur titre de cadres:

	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre de postes à l'entrée à l'Ecole des cadres de l'AP-HP	169	124	166	168	164

Cette politique s'accompagne d'un effort important de prise en charge financière de ces formations par l'AP-HP:

	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre de prises en charge de la formation des salariés de l'AP-HP	103	118	111	148	158

- Un objectif de réduction du nombre de faisant fonction de cadres

Nombre de faisant fonction de cadres	431	Soit 20% environ des cadres
dont FFC dans les GH	378	
dont FFC infirmiers	305	

Ce chiffre est très variable selon les GH: il est en général, en valeur absolue, compris entre 20 et 50 voire 75 pour l'un d'entre eux

- Un objectif de remplacement des cadres susceptibles de partir en retraite: 52% des cadres et cadres supérieurs ont plus de 50 ans

3 – Focus sur les concours organisés en 2014

3.1 Le concours de cadre de santé (périodicité annuelle)

Procédure

1^{ère} étape :

- La DRH de l'AP-HP fait une estimation du nombre de postes à pourvoir. Ce nombre de postes tient compte :
 - du nombre d'élèves en fonction à l'Ecole des Cadres
 - d'une estimation du nombre de faisant fonction de cadre
 - d'une estimation du taux d'échec

2^{ème} étape :

- Un recensement des besoins est entrepris auprès des GH

3^{ème} étape :

- Un arbitrage est effectué par le DRH de l'AP-HP si le nombre de postes estimé est inférieur aux besoins exprimés

➤ Résultats pour 2014

147 postes ont été ouverts au concours organisé en juin. Une répartition de ces postes par GH a été effectuée pour une prise de poste en juillet

IDE	97 postes	Puéricultrices	7 postes	Préparateurs en pharmacie	5 postes
IBODE	8 postes	Techniciens de laboratoire	10 postes	Masseur-kinésithérapeute	3 postes
IADE	7 postes	Manipulateurs radio	9 postes	Pédicure	1 poste

3.2 Le concours de cadre supérieur de santé (périodicité variable, dernier concours en 2011)

Procédure

1^{ère} étape

- Recensement des postes auprès des GH

2^{ème} étape :

- décision de la DRH quant au nombre de postes ouverts (en général peu d'écarts)

➤ Résultats pour 2014

56 postes ouverts au concours dont les résultats viennent d'être publiés

IDE	35 postes	Puéricultrice	4 postes	Préparateur pharmacie	3 postes
IBODE	4 postes	Technicien laboratoire	2 postes	Diététicien	1 poste
IADE	4 postes	Manipulateur radio	1 poste	Masseur kiné	1 poste
				Ergothérapeute	1 poste

La confirmation des besoins des GH est en cours et l'affectation des lauréats de la liste principale devrait intervenir fin 2014.