

PERMETTRE A L'ENCADREMENT DE RETROUVER LE CŒUR DE SA MISSION EN PROXIMITÉ DES EQUIPES

PLAN D' ACTIONS POUR L' ANNEE 2023

Introduction

Les cadres, et notamment les cadres de proximité, jouent un rôle central dans la réussite des politiques d'attractivité, de fidélisation, d'animation des collectifs de travail et *in fine* dans la qualité des soins donnés aux patients. Or, ils éprouvent depuis plusieurs années un alourdissement de leur charge de travail et un sentiment de perte de sens, directement lié à la place prépondérante que prennent les tâches de gestion et le casse-tête des plannings dans leur quotidien. Cette situation est devenue suffisamment critique pour que certains sites rencontrent des difficultés de recrutement de nouveaux cadres, et le nombre de candidatures à l'Institut de formation des cadres de santé (IFCS) a baissé dans la période récente.

La mise en place d'une démarche spécifique envers les cadres pour leur permettre de retrouver le cœur de leur mission en proximité des équipes et garantir l'attractivité de leur métier est donc l'une des priorités des prochains mois.

Plusieurs sources ont nourri le présent plan d'actions : d'abord, les résultats de la démarche d'écoute des besoins et aspirations des cadres, des cadres supérieurs et des directeurs des soins conduite tout au long du deuxième semestre 2022 et dans les premiers mois de 2023 ; ensuite, des échanges directs avec des cadres de terrain, à la fois dans le cadre d'un groupe de travail *ad hoc* animé par la direction des ressources humaines centrale de l'AP-HP et lors de nombreuses rencontres à l'occasion des visites dans les services des hôpitaux de notre institution.

Cette approche fondée sur l'écoute directe des professionnels explique le parti pris principal de ce plan : chacune des actions vise à répondre à un problème concret vécu au quotidien par les cadres, avec un souci de pragmatisme, en mobilisant des leviers qui sont à notre disposition et susceptibles de produire des effets rapidement.

Deux remarques complémentaires :

- Ce plan d'actions est un programme de travail pour l'année 2023 : si certaines actions sont d'application immédiate, d'autres renvoient à des travaux complémentaires à mener dans les prochaines semaines ou mois. Le plan fixe, pour chacune des actions, des échéances et un mode opératoire précis.
- Par ailleurs, ce plan d'actions central prévoit des actions applicables dans toute l'AP-HP et renvoie, de façon complémentaire, à des démarches engagées ou à engager au sein de chaque groupe hospitalo-universitaire (GHU).

MIEUX RECONNAITRE L'INVESTISSEMENT MAJEUR DES CADRES DANS L'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 perte de sens 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. 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, 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 dont les travaux seront engagés très prochainement par le ministère de la santé et de la prévention.

Comment allons-nous faire ?

A compter d'avril 2023, les cadres assurant une mission d'intérim pour encadrer un autre service bénéficient d'un forfait mensuel compris entre 25 et 44€ bruts selon l'échelon détenu, soit un complément de rémunération moyen tout grade confondu de 400€ bruts/mois. Si l'intérim est assuré par plusieurs cadres, le forfait est réparti par l'encadrement du département médico-universitaire (DMU) 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.

A compter de la même date, la prime de tutorat versée aux cadres de proximité sera portée à 172€ nets/mois, de manière à valoriser leur concours à la structuration et l'accompagnement du tutorat à l'AP-HP.

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 ?

A compter d'avril 2023, la permanence de week-end sera valorisée à hauteur de 50€ bruts de l'heure pour chaque cadre, 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.

FACILITER LA CONCILIATION ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE DES CADRES

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 développement 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 de logement.

Pour augmenter l'offre de logements destinée aux métiers en tension et atteindre un volume de 500 attributions annuelles (pour tous les métiers en tension, y compris les cadres de santé), l'AP-HP achètera aux bailleurs de droits de réservation grâce à un soutien financier exceptionnel de l'Etat.

4. Etablir 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 charge de travail des cadres de l'AP-HP, en particulier des cadres de proximité, peut compliquer la conciliation entre leurs vies professionnelle et personnelle. 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.

Ces voies d'amélioration doivent être compatibles avec les exigences du métier de cadre et notamment la nécessité d'être présent sur le terrain pour encadrer les équipes. Cela nécessite 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 ?

Etablir 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 local sera établi 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.

MIEUX ACCOMPAGNER LES PARCOURS PROFESSIONNELS DES CADRES

5. Améliorer les conditions de prise de fonction des nouveaux cadres de proximité

Les conditions de prise de fonction des nouveaux cadres de proximité déterminent fortement la suite de leur parcours et leur satisfaction au travail. Toutefois, 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 ?

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 et progresser et accélérer la nomination dans le corps des cadres de santé.

Comment allons-nous faire ?

Au sein de chaque GHU, des parcours d'intégration seront systématisés pour les nouveaux cadres. Un guide commun pour faciliter la construction des parcours d'intégration des cadres de santé et notamment le tutorat sera élaboré.

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 1^{er} 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.

6. Faciliter l'accès à la mobilité et aux grades supérieurs

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. 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 ?

A 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 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 avril 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.

7. 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 difficile par les fortes tensions sur les ressources humaines paramédicales. Néanmoins, si le passage dans cette fonction reste contributif du futur métier exercé 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 (par exemple, les aspects réglementaires de l'organisation du travail) et un accompagnement à la préparation du concours.

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.

A 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. 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.

A compter de 2023, les professionnels « faisant-fonction » seront fortement encouragés / auront l'obligation ? à s'inscrire dans le cursus de préparation au concours d'entrée de l'IFCS.

Enfin, 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.

SIMPLIFIER LE QUOTIDIEN DES CADRES

8. Simplifier le quotidien des cadres en les libérant de tâches chronophages qui les empêchent de remplir leur mission de proximité auprès des équipes

Les cadres sont confrontés depuis plusieurs années un alourdissement de leur charge de travail et un sentiment de perte de sens directement lié à la place prépondérante que prennent les tâches de gestion. Ils décrivent un quotidien marqué par des tâches répétitives, à faible valeur ajoutée et vécues comme ingrates. De ce fait, les cadres de proximité témoignent des difficultés à remplir le cœur de leur mission : encadrer et soutenir les équipes de soin et améliorer le parcours des patients.

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.** Ces créations seront complétées par un effort de redéploiement, au niveau de chaque GHU, d'un certain nombre de postes pouvant être proposés à des agents administratifs ou des agents en restriction d'activité susceptibles d'évoluer vers ce type de fonctions au terme d'une formation *ad hoc*. 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. 383 projets ont été déposés à la date de clôture de ce premier appel à projets pour 2023, et la liste des projets retenus sera communiquée par les GHU au mois d'avril 2023. 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 :**
 - **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.
 - **L'accès à la maintenance** : 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.
 - **La gestion des stocks** : un travail collaboratif est engagé depuis février 2023 avec des professionnels de la logistique et les cadres pour identifier des solutions permettant de mieux gérer les stocks des unités de soins, en donnant de la visibilité sur les réserves et sur les livraisons/distributions aux personnes chargées des commandes.
- **Nous expérimenterons en 2023 un portail global AP-HP 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.

9. Aider les cadres 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 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.**
 - 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).
 - 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).
 - 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 :**
 - 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.
 - 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.
 - 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 fin avril 2023 en vue d'une éventuelle extension à d'autres GHU.
- 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.

10. Simplifier le quotidien des cadres en clarifiant les responsabilités de chacun et en donnant plus de marges de manœuvre à l'échelon de proximité

Les cadres témoignent d'un manque de clarté et de simplicité dans notre organisation, avec 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.

En particulier, le « qui décide quoi » au sein de la chaîne de l'encadrement (entre cadres de proximité, cadres paramédicaux de DMU et adjoints de cadres paramédicaux de DMU, directions de soins de site et de GHU) et entre la chaîne de l'encadrement et les directions fonctionnelles (en particulier la direction des ressources humaines) apparaît particulièrement peu clair aux yeux de nombreux cadres, quel que soit leur positionnement et leur grade. C'est l'une des conclusions du questionnaire adressé en janvier 2023 à l'ensemble des chefs de service, cadres de proximité et exécutifs de DMU de l'AP-HP.

Quel est notre objectif ?

Etablir une cartographie claire du « qui décide de quoi » à l'APHP, en particulier au sein de la chaîne de l'encadrement, 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 clarifiant les responsabilités respectives des responsables de service et de DMU et en formalisant cette organisation dans une charte de DMU. Chaque DMU devra se doter d'une telle charte à l'occasion du renouvellement des exécutifs de DMU prévu à l'été 2023. Un guide pour l'élaboration de cette charte de DMU sera proposé par l'AP-HP. Il précisera quelles décisions doivent pouvoir être prises directement au niveau du service.
- En complément, en travaillant selon deux axes :
 - o l'actualisation des schémas d'encadrement précisant les rôles respectifs au sein de la chaîne de l'encadrement, entre cadres de proximité, cadres paramédicaux de DMU et adjoints de cadres paramédicaux de DMU, directions de soins de site et de GHU,
 - o 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 mai 2023.

11. Améliorer les conditions de travail de l'encadrement de nuit

Le nombre de postes vacants de cadres 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 ?

Mettre en œuvre les actions nécessaires à une meilleure intégration des équipes d'encadrement de nuit aux décisions et à la vie institutionnelle de leur site ou de l'Institution, une plus grande lisibilité et 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 avril 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, 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 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.

MIEUX INFORMER ET ECOUTER LES CADRES

12. 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.

13. 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. Une 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. Évaluée à la fin de l'année 2023 pour vérifier sa pertinence, elle pourra être diffusée plus largement en 2024.

14. 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.

UN OBJECTIF TRANSVERSAL : REDONNER DU SENS AU METIER DE CADRE, ACTEUR ESSENTIEL DE LA QUALITE ET DE LA SECURITE DES SOINS

15. Redonner du sens à un métier qui ne se réduit pas à gérer les plannings et les imprévus

L'ensemble des mesures du présent plan d'actions vise à améliorer le plus rapidement possible les conditions de travail des cadres et à mieux reconnaître leur investissement quotidien pour notre institution. Au-delà de ces mesures indispensables, les élèves-cadres et les cadres écoutés lors des derniers mois soulignent un besoin plus profond de restauration de l'image et du positionnement des cadres à l'hôpital, dont la vocation 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.

Quel est notre objectif ?

Promouvoir un repositionnement des cadres autour de quatre principes :

- Une **valorisation du rôle de proximité**, y compris en travaillant sur les parcours et les missions des cadres supérieurs, pour que la proximité des équipes et des patients reste au cœur du quotidien des cadres quel que soit leur grade.
- Un accompagnement renforcé et des outils nouveaux pour permettre aux cadres de **mieux répondre aux attentes des jeunes générations de professionnels**, différentes de celles de leurs aînés.
- Des **marges de manœuvre accrues pour mener des projets** ayant pour objectif de meilleurs soins pour les patients.
- Un **renforcement des binômes chefs de service / cadres de proximité** pour une meilleure gouvernance et cohésion au sein du service.

Comment allons-nous faire ?

Pour valoriser la proximité des équipes et assurer notamment 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 permettre aux cadres 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.
- Des entretiens « perspectives professionnelles » réalisés par l'encadrement seront mis en place, pour les jeunes IDE de moins de 3 ans d'ancienneté. Ils permettront aux cadres de mieux accompagner les carrières des jeunes professionnels, dans une perspective de fidélisation.

Pour donner aux responsables de service des marges de manœuvre accrues pour mener des projets, plusieurs actions seront menées :

- Les services se verront confier davantage de responsabilités dans la gestion quotidienne de leurs moyens (cf action 10 du présent plan d'actions), selon des modalités qui seront précisées en juin 2023.

- Plusieurs dispositifs sont ou seront activés pour permettre aux cadres de susciter et de proposer des projets :
 - o l'appel à projets « redonner du temps » permet aux services de proposer des recrutements adaptés à leurs besoins de soutien logistique, administratifs et techniques (600 postes créées sur deux ans dans ce cadre) : l'appel à projet qui vient de se clôturer sera renouvelé à l'automne 2023 pour identifier les 300 postes à créer en 2024,
 - o nous lancerons une nouvelle édition du fonds APRES, à travers un nouvel appel à projets qui sera lancé à la fin du premier semestre 2023 et qui sera dotée de 9M€,
 - o le dispositif de la prime d'engagement collectif de 2023 sera revu pour que davantage d'équipes soient concernées et que les projets validés soient de nature plus transformante, en contrepartie d'une hausse de la prime associée à l'atteinte des résultats.

Pour renforcer **les binômes chefs de service / cadres de proximité** et mieux les appuyer dans l'exercice de leurs compétences managériales : des coachings de binômes sont 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. D'autres formules d'accompagnement plus poussées, individuelles ou à l'attention de l'équipe, sont mises en place progressivement : une expérimentation a déjà été lancée et permettra de mieux qualifier les besoins en vue du déploiement d'une offre intéressante et utile en 2023.

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.