

PROJET D'ETABLISSEMENT 2021 - 2025

Projet social et professionnel

Table des matières

1. Un projet entièrement tourné vers une stratégie d'attractivité et de fidélisation	3
1.1 Les orientations présentées dans le projet social et professionnel ont pour ambition d'accroître l'attractivité et la fidélisation au sein de nos établissements.....	3
1.2 Des mesures complémentaires et spécifiques devront être menées pour renforcer encore le caractère attractif du GHU	3
1.3 Un plan de recrutement ambitieux : « Donner envie de venir »	3
1.4 Un plan de fidélisation engagé : « Donner envie de rester »	4
2. Politique sociale	5
2.1 Favoriser l'insertion via le service civique.....	5
2.2 Permettre l'accompagnement et l'insertion des jeunes bénéficiaires du service civique	5
2.3 Répondre aux besoins des services	5
2.4 Accompagner les professionnels dans le logement social	6
2.5 La lisibilité du dispositif du logement social doit être améliorée.....	6
2.6 Permettre une meilleure accessibilité au logement social urgent et pérenne	6
2.7 Maintenir dans l'emploi les professionnels en situation de restrictions ou de handicap	7
2.8 Informer les professionnels et les cadres sur le contenu du Protocole Handicap et sur le dispositif de prise en charge des situations de handicap.....	7
2.9 Améliorer l'accompagnement des situations individuelles de restriction médicale sur chaque site	7
2.10 Accompagner l'accueil de la petite enfance.....	8
2.11 Améliorer la lisibilité sur les circuits des demandes et sur les critères d'attribution des places en crèche ..	8
2.12 Répondre aux besoins des services et des professionnels en termes d'accueil en crèche	8
2.13 Accompagner l'accueil au centre de loisirs de Beaujon	8
2.14 Assurer la prévention des situations socialement complexes et la préparation à la retraite	8
3. Gestion des compétences, accompagnement dans les apprentissages et accueil des étudiants	10
3.1 Réaliser une cartographie des compétences professionnels sur le GHU Nord.....	10
3.2 Donner une attention particulière aux titulaires des Masters et de Diplômes Universitaires	11
3.3 Accompagner la mise en place des entretiens professionnels d'évaluation.....	11
3.4 Rendre accessible le recours aux formations sur site	12
3.5 Accompagner les demandes de masters et diplômes universitaires.....	13
3.6 Favoriser l'accueil et l'intégration des nouveaux personnels	13
3.7 Accompagner les mobilités	14

4. Pour notre encadrement	15
4.1 Améliorer l'accueil et l'intégration des nouveaux cadres.....	15
4.2 Le rôle et les missions des cadres dans le nouvel environnement institutionnel.....	15
4.3 Créer du lien et animer le collectif cadres.....	16
4.4 Soutenir l'encadrement.....	16
5. L'enjeu de l'universitarisation des professions paramédicales	17
6. Conditions de travail.....	18
6.1 Promouvoir la qualité de vie au travail	18
6.2 Préserver la santé et la sécurité au travail et améliorer la prévention des risques professionnels	18
6.3 Prévenir la violence au travail	20
7. Organisation du dialogue social	21
7.1 Existence d'instances locales de dialogue social	21
7.2 Organiser le dialogue social AP-HP.Nord en respectant le principe de subsidiarité entre les sites et un niveau GHU transversal.....	21
7.3 Être en capacité de mettre à jour le projet social et professionnel en fonction de l'évolution des orientations cadres AP-HP	21

1. UN PROJET ENTIEREMENT TOURNE VERS UNE STRATEGIE D'ATTRACTIVITE ET DE FIDELISATION

1.1 Les orientations présentées dans le projet social et professionnel ont pour ambition d'accroître l'attractivité et la fidélisation au sein de nos établissements

Les différentes parties du projet d'établissement se complètent et participent ainsi à l'attractivité du GHU. Ainsi, alors que le renforcement de l'accompagnement de tous les agents sert l'amélioration de la qualité de vie au travail, cette dernière participe directement à l'amélioration de l'attractivité et de la fidélisation au sein de nos hôpitaux. De même, l'engagement fort pour le développement durable et les nombreuses actions de politiques sociales du GHU contribuent directement à son attractivité. Néanmoins, des initiatives supplémentaires seront mises en place afin de les renforcer plus encore. En effet, dans un contexte de forte tension sur les recrutements la consolidation d'une politique d'attractivité et de fidélisation forte est essentielle.

1.2 Des mesures complémentaires et spécifiques devront être menées pour renforcer encore le caractère attractif du GHU

La politique d'attractivité du GHU se décline en deux plans d'actions complémentaires :

- Le recrutement,
- La fidélisation.

Notre groupement est engagé dans des actions d'envergure dans ces deux directions, pour parvenir à remporter le défi de l'attractivité.

1.3 Un plan de recrutement ambitieux : « Donner envie de venir »

Ce plan de recrutement doit accroître non seulement l'attrait de nos hôpitaux, mais aussi leur visibilité auprès des professionnels ciblés.

Il s'appuie en premier lieu sur une présence dynamique sur internet et les réseaux sociaux. L'Espace Emploi de l'AP-HP est en cours de refonte pour un déploiement de la nouvelle version entre fin 2021 et début 2022. Ce site internet de recrutement, dédié et modernisé, devrait permettre de faciliter l'enregistrement des candidats et de fluidifier les publications d'annonces. En parallèle de cet espace dédié, des campagnes de recrutement s'appuyant sur les nouveaux moyens d'interaction permettront d'élargir notre audience, dans la continuité des actions entreprises en 2020 (Campagne Indeed) et 2021 (Campagne Facebook).

Cette forte présence sur les réseaux sociaux doit aussi permettre de diffuser et faire connaître les événements dédiés au recrutement. En plus des traditionnels forums de recrutement, le GHU APHP. Nord a été précurseur avec :

- Un premier forum de recrutement en ligne le 12 octobre 2021,
- Des webinaires bimensuel #DevenirInfirmier : 10 depuis juin 2021,
- Un forum de recrutement en présentiel et distanciel la semaine du 14 juin 2021.

Ces événements ont vocation à s'inscrire dans la durée, afin d'assurer leur notoriété et de multiplier les temps d'échange entre les services et les professionnels dans des formats interactifs.

Enfin, toutes ces actions destinées à faire connaître en externe comme en interne les offres du GHU Nord doivent aller de pair avec une simplification et une optimisation du processus de recrutement. A cet égard, une démarche Design de service a identifié des pistes d'actions pour améliorer l'expérience candidat / nouveau recruté et a mis l'accent sur l'accompagnement des stagiaires (cf. *infra*). En parallèle, un kit à destination des recruteurs (V2 en avril 2021) a permis d'étayer et de mettre en avant les spécificités de l'AP-HP (AGOSPAP, aide au logement, prime d'installation, formations offertes, CAE...) et de donner des réponses concrètes posées régulièrement par les candidats.

1.4 Un plan de fidélisation engagé : « Donner envie de rester »

- Le premier axe de ce plan est de permettre un meilleur accompagnement des professionnels, à commencer par les stagiaires. En effet, l'amélioration de la gestion et du suivi des stages devra permettre de fidéliser les jeunes professionnels en apprentissage ou en étude, afin de leur proposer en interne des parcours intéressants.

A cet égard, le GHU dispose de nombreux atouts, avec plusieurs IFSI sur ces différents hôpitaux, avec lesquels il importe de renforcer les liens.

Un comité de stages GHU et une cartographie des stages sur le groupement permettront de formaliser la montée en charge d'une véritable politique de stage incitative et durable pour convaincre ces professionnels formés chez nous de rester lors de leur entrée dans la vie active.

Cette attention particulière accordée aux stages devra s'accompagner d'un espace internet dédié, de temps d'échanges avec les services et les directions concernées et par une plus grande participation de nos professionnels aux enseignements afin de renforcer les liens entre les instituts de formation, nos établissements, les futurs professionnels et nos agents.

Ce meilleur suivi des stagiaires doit aller de pair avec un meilleur accompagnement des professionnels. En effet, notre GHU a travaillé à améliorer l'arrivée des nouveaux professionnels (projet retenu au fond APRES), via des accueils dédiés aux nouveaux arrivants à rythme régulier.

Cette intégration des nouveaux professionnels doit se poursuivre et s'accompagner de dispositifs d'appui, notamment au cours des premiers mois (tutorat dans les services, parrainage/marrainage, etc...).

- Le deuxième axe de ce plan est de prêter une attention particulière aux métiers sensibles, aussi bien soignants, que hors soins (ex : recherche, ouvriers et techniques, ...).

Cela doit se traduire par le renforcement des dispositifs d'attractivité, ainsi que l'ouverture de concours sur les filières en tension. En parallèle, la gestion nouvellement déconcentrée des promotions professionnelles, à commencer par les principales cohortes (infirmiers, infirmiers spécialisés et encadrement) constitue un levier sur lequel notre groupement doit s'appuyer pour formaliser des parcours professionnels attractifs et répondre aux besoins de personnel.

- Dernier, mais non moins important, axe de ce plan : l'association des professionnels aux projets de l'institution.

En parallèle des différents représentants élus ou désignés dans les instances officielles de l'institution, il nous semble important de s'appuyer sur les professionnels pour faire remonter leurs idées et solliciter leurs avis. Des groupes de travail ad hoc ou des questionnaires diffusés largement peuvent permettre une participation élargie des professionnels aux thématiques de l'hôpital. L'hétérogénéité des profils est une ressource continue d'idées innovantes.

2. POLITIQUE SOCIALE

Le champ de la politique sociale, au sein du GHU Nord, recouvre 5 grands enjeux :

- L'insertion par les services civiques,
- Le logement social,
- Le handicap et le maintien dans l'emploi des professionnels en restrictions,
- L'accueil de la petite enfance,
- La prévention.

2.1 Favoriser l'insertion via le service civique

Le service civique est un dispositif d'encouragement à l'engagement de citoyenneté et de soutien public à celle-ci, créé par la loi du 10 mars 2010. L'engagement de service civique se déroule sur une durée continue de six mois à un an. La durée hebdomadaire doit être comprise entre 24 heures et 48 heures, réparties au maximum sur six jours. La durée hebdomadaire est calculée en moyenne sur l'ensemble des mois de mission effectués. Cela permet une modulation du nombre d'heures réalisées par semaine.

Le dispositif du service civique correspond à deux enjeux majeurs : l'accompagnement et l'insertion des bénéficiaires du dispositif et le besoin des services.

2.2 Permettre l'accompagnement et l'insertion des jeunes bénéficiaires du service civique

2.2.1 La désignation de tuteurs sur la base du volontariat

Un tuteur est mis en place pour chaque Jeune Volontaire en Service Civique (JVSC) dans les services. Il est désigné avec son accord par le cadre du service.

2.2.2 Le développement d'un parcours d'insertion professionnelle

Concrètement, cette orientation passe par la participation des bénéficiaires du dispositif aux journées nouveaux recrutés.

2.2.3 Proposer un accompagnement régulier et efficace dans l'insertion professionnelle

Concrètement, cette orientation passe par les actions suivantes :

- Le développement d'un parcours de développement des compétences pour les missions demandées / le développement des compétences,
- La mise en place d'un 1^{er} bilan à 3 mois avec le tuteur et au besoin le cadre pour commencer à construire le projet professionnel et présenter les pistes à l'hôpital,
- L'inscription des JSCV aux formations de remise à niveau (français, orthographe, mathématiques...) si le besoin est identifié,
- La mise en place par le tuteur d'un bilan à mi-parcours, d'un bilan de compétence ainsi que d'un bilan de fin de contrat en lien avec la formation continue.

2.3 Répondre aux besoins des services

L'objectif est ainsi de permettre un encadrement plus étroit des JVSC sur les missions effectuées. Concrètement, cela passe par les actions suivantes :

- La sélection des candidatures sur chaque site : sur chaque site est mise en place une commission composée du référent formation continue, d'un référent soins et de la DRH pour sélectionner les candidats en fonction des besoins de l'établissement,
- La formation de l'encadrement sur le dispositif service civique,
- Une présentation des offres de site sur le GHU à travers la mise en place d'un forum,
- Une plus grande contractualisation avec les écoles / lycées professionnels pour l'accueil de jeunes plus réguliers, coordonnée par le GHU,
- Une présentation des métiers du GHU aux écoles / lycées professionnels,
- L'organisation des journées portes ouvertes sur chacun des sites avec les lycées professionnels (métiers logistique, secrétariat, médico-social...),
- La mise en place d'un entretien sur chaque site à l'arrivée pour présenter l'établissement et ses acteurs.

2.4 Accompagner les professionnels dans le logement social

Le logement social est un dispositif géré par le Siège de l'APHP à travers différents dispositifs (domaine privé de l'APHP et convention de réservation avec Paris Habitat ou la ville par exemple) destinés aux professionnels déjà en poste. Les demandes sont gérées par les assistantes sociales du personnel de chaque site qui les transmettent au Siège, lequel assure l'attribution ou non des logements sociaux vacants sur la base de critères sociaux et de grilles tarifaires communs à l'ensemble de l'APHP. Le dispositif de logement social est à distinguer des différents dispositifs mis en place au niveau central ou local relatifs à l'attractivité (IDE capital, logements métiers en tension...).

Au niveau du GHU, pour les agents, les enjeux portent essentiellement sur une meilleure lisibilité du dispositif ainsi que sur l'accessibilité du logement social (notamment d'urgence).

2.5 La lisibilité du dispositif du logement social doit être améliorée

Les cadres et les agents doivent en effet mieux connaître le circuit des demandes ainsi que les critères d'attribution du logement social.

Concrètement, la réponse à cet objectif passe par les actions suivantes :

- Actualiser le livret logement (GHU) comprenant la description du circuit de demande de logements et le rappel des critères de sollicitation de logement social (pour cadres et pour agents) : un modèle GHU décliné par site sera élaboré par le Service Social du Personnel,
- Présenter le Service Social du Personnel aux journées d'accueil des nouveaux cadres sur chaque site,
- Inscrire les informations relatives à ce dispositif sur l'intranet et dans le livret d'accueil des sites.

2.6 Permettre une meilleure accessibilité au logement social urgent et pérenne

Des actions doivent permettre d'améliorer les pistes d'accès au logement social notamment d'urgence :

- Le partage des outils sur chaque site,
- La formalisation et l'actualisation des partenariats existants pour les logements d'urgence / logement pérenne, conclus sur chaque site, et leur mise en commun pour les partager au niveau du GHU,
- Le développement de pistes de partenariats supplémentaires avec des associations / organismes / établissements et leur mise en commun pour les partager au niveau du GHU.

Des actions doivent permettre d'améliorer les pistes d'accès au logement social pérenne non urgent.

2.7 Maintenir dans l'emploi les professionnels en situation de restrictions ou de handicap

Cet enjeu relève notamment du Protocole APHP 2018 - 2022 d'accord en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés : Maintien dans l'emploi des professionnels ou « Protocole Handicap » dont l'objectif est d'améliorer l'intégration, le maintien dans l'emploi et l'accompagnement des parcours professionnels des personnels en situation de handicap et des personnels en situation de restriction d'aptitude durable au poste de travail.

Pour les professionnels du GHU, deux enjeux fondamentaux apparaissent :

- La lisibilité et l'information des professionnels sur leurs droits et dispositifs existants, d'une part ;
- L'accompagnement concret des situations individuelles d'autre part.

2.8 Informer les professionnels et les cadres sur le contenu du Protocole Handicap et sur le dispositif de prise en charge des situations de handicap

Concrètement, la réponse à cet objectif doit passer par :

- L'inscription des informations relatives aux droits des professionnels sur l'intranet de chaque site au sein d'un espace social à identifier,
- La création d'un flyer synthétique pour chaque site, sur la base d'un modèle commun au GHU décliné par site, présentant le circuit de prise en charge,
- La présentation des acteurs en charge du suivi du handicap aux nouveaux arrivants (professionnels et cadres) lors des journées d'intégration.

2.9 Améliorer l'accompagnement des situations individuelles de restriction médicale sur chaque site

L'objectif est ici de donner aux cadres et aux professionnels une meilleure lisibilité sur les dispositifs d'accompagnement sur chaque site et de réunir régulièrement les CLGPA.

2.9.1 Améliorer la lisibilité sur les dispositifs d'accompagnement sur chaque site

Concrètement, la réponse à cet objectif passe par la :

- Création d'un espace dédié sur les sites intranet des sites du GHU,
- Clarification de l'organigramme, du circuit et des acteurs à mobiliser sur chaque site,
- Formation des cadres à l'intégration des professionnels en situation de handicap et des restrictions médicales.

2.9.2 Réunir régulièrement les CLGPA

Concrètement, la réponse à cet objectif doit passer par :

- La formalisation des dispositifs collégiaux de traitement des situations individuelles sur chaque site,
- La participation aux CLGPA d'un représentant du CHSCT désigné par les membres de l'instance en conformité avec le Protocole Handicap,
- Les liens entre les sites du GHU pour trouver des solutions supplémentaires aux situations individuelles grâce à la création d'une CLGPA-GHU chargée de proposer des pistes d'affectation supplémentaires aux agents (sous réserve de leur accord express).

2.9.3 Disposer d'une meilleure information sur les situations individuelles et sur les pistes sur chaque site

Concrètement, la réponse à cet objectif doit passer par :

- La mise en place d'une cartographie des situations de restriction sur chaque site (coordonnée par le GHU),
- La mise en place d'une cartographie des postes aménagés sur chaque site (coordonnée par le GHU).

2.10 Accompagner l'accueil de la petite enfance

Le GHU Nord comporte dix crèches réparties sur huit établissements, pour un total de près de 740 places et un centre de loisirs à Beaujon.

Les enjeux principaux en termes d'accueil de la petite enfance sur le GHU sont la lisibilité sur les circuits et les critères d'attribution des places ainsi que la réponse aux besoins des services et des professionnels, notamment en termes d'accueil d'urgence.

2.11 Améliorer la lisibilité sur les circuits des demandes et sur les critères d'attribution des places en crèche

2.11.1 Les circuits et les critères d'attribution de place en crèche doivent être connus par les agents et les cadres

Concrètement, la réponse à cet objectif doit passer par :

- L'invitation des directrices de crèches aux rencontres entre la direction et l'encadrement ;
- L'inscription sur intranet sur un espace dédié de chaque site (sous la coordination du GHU) ;
- Présentation des crèches aux journées d'accueil des nouveaux arrivants (agents et cadres).

2.11.2 Les critères d'attribution des places doivent être harmonisés au niveau du GHU

Les critères d'admission des demandes doivent être harmonisés au niveau du GHU notamment au regard de la possibilité donnée aux contractuels de déposer une demande de place en crèche sur laquelle la commission se prononcera.

2.12 Répondre aux besoins des services et des professionnels en termes d'accueil en crèche

Il convient d'étudier la possibilité de mise en place d'un accueil d'urgence en crèche. Concrètement, cela passe par

- La mise en place une étude d'impact sur une crèche du GHU volontaire ;
- Le cas échéant, mettre en place un dispositif d'essai (sous la coordination du GHU).

2.13 Accompagner l'accueil au centre de loisirs de Beaujon

2.13.1 Conforter les liens entre la crèche et le Centre de loisirs de Beaujon

Concrètement, la réponse à cet objectif doit prévoir de :

- Mettre en place des cafés Parents avec la crèche,
- Formaliser les passerelles des enfants de la crèche vers le centre de loisirs de Beaujon.

2.13.2 Formaliser les possibilités d'accueil en urgence sur le centre de loisirs

2.13.3 Assurer la formation des animateurs sur la gestion de la crise / des conflits / agressivité

2.14 Assurer la prévention des situations socialement complexes et la préparation à la retraite

Le service social du personnel du GHU est régulièrement confronté à l'accompagnement des professionnels dans des situations sociales complexes en matière notamment de violences interfamiliales, expulsions logement, violences au travail, surendettement et addictions.

La détection, la prévention et l'accompagnement de ces situations complexes constitue ainsi un objectif majeur pour le GHU. Concrètement, la réponse à cet objectif doit passer par les actions suivantes :

2.14.1 Mettre en place sur chaque site, un forum social sur une thématique définie tous les 18 mois

Le choix de la thématique (logement, violences, gestion du budget, addictions...) et les modalités d'organisation sont coordonnés par le service social du Personnel du GHU.

2.14.2 Mettre en place de formations pour les cadres sur ces thématiques

Ces formations de l'encadrement doivent notamment permettre la détection de situations complexes et l'orientation des agents.

2.14.3 Présenter les Assistantes sociales et leurs missions aux nouveaux cadres et nouveaux recrutés

La présentation des assistantes sociales du personnel aux journées d'accueil cadres et nouveaux arrivants a pour objectif de permettre une meilleure sensibilisation, détection et orientation des situations sociales complexes.

2.14.4 Actualiser et diffuser sur chaque site les documents de communications institutionnelles sur ces thématiques

Au besoin, ces informations peuvent être déclinées par site.

2.14.5 Former les cadres à la détection et l'orientation

La formation des cadres peut notamment passer par la FIDES pour les addictions.

2.14.6 Formaliser les partenariats existants, sur chaque site, et les mettre en commun au niveau du GHU

2.14.7 Remettre en place les forums de préparation à la retraite en lien avec le CSP

3. GESTION DES COMPETENCES, ACCOMPAGNEMENT DANS LES APPRENTISSAGES ET ACCUEIL DES ETUDIANTS

Cette thématique comporte 6 grands enjeux et familles d'amélioration, à savoir :

- La cartographie des compétences des professionnels sur le GHU Nord (3.1),
- Les entretiens professionnels d'évaluation (3.2),
- Le recours aux formations sur site (3.3),
- Les masters et Diplômes Universitaires (3.4),
- L'Accueil et l'intégration (3.5),
- L'Accompagnement des mobilités (3.6).

3.1 Réaliser une cartographie des compétences professionnelles sur le GHU Nord

La cartographie des compétences peut s'entendre comme un référentiel, une vision globale, de l'ensemble des compétences clés de l'établissement. C'est un outil qui permet d'enrichir la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences de l'établissement, au service : du professionnel (afin de gagner en autonomie et de s'autoévaluer), de l'encadrement (c'est un accompagnement à l'évaluation des agents, une aide à la complémentarité des compétences et à une meilleure adéquation entre le professionnel et le poste), de l'établissement (pour permettre de visualiser l'évolution des métiers, la criticité des compétences clés et d'orienter les politiques de recrutement).

La réalisation d'une cartographie des compétences doit permettre de répondre à deux enjeux : la gouvernance de la formation et l'identification des compétences des professionnels au sein du GHU Nord.

3.1.1 Désigner un référent formation – compétences pour chaque DMU

La gouvernance de la formation implique de désigner un « référent formation/ compétences » pour chaque DMU / Directions fonctionnelles (DF). Concrètement :

- Le référent formation – compétences est chargé de s'assurer du lien entre les besoins et l'offre de formation locale ainsi que de la lisibilité des compétences des professionnels sur le DMU. Il est spécifiquement chargé de la mise en place de la cartographie des compétences sur le DMU.
- Il est désigné au sein du DMU ou de la DF.
- La désignation du référent formation – compétences peut se faire lors de l'entretien d'évaluation.
- La formation des référents formation – compétences doit être actualisée chaque année.
- La fiche d'objectifs du référent formation – compétences doit être actualisée, en lien avec le responsable formation continue de chaque site.

3.1.2 Mieux utiliser les outils existants pour une meilleure identification des compétences

Par ailleurs, une meilleure identification des compétences des professionnels au sein du GHU Nord passe par l'amélioration de l'utilisation des outils existants et une attention toute particulière envers les titulaires de Masters et Diplômes Universitaires.

Des outils existent actuellement pour répondre à cet objectif : « *Web compétences* », le passeport formation et l'entretien d'évaluation. Leur utilisation doit permettre la création d'une cartographie des compétences.

✓ *Donner une meilleure exhaustivité à Web compétences*

Web compétences est une application chargée de répertorier l'ensemble des compétences au sein des établissements de l'APHP. Il convient de donner une plus grande exhaustivité à cette application, concrètement, par :

- L'habilitation d'un cadre par DMU / Direction chargé de l'actualisation de l'application.
- Ce cadre est désigné par le CPDMU (ou le directeur fonctionnel pour les secteurs hors soins).
- Pour une plus grande cohérence, le cadre habilité à web compétences peut être le référent formation - compétences.

✓ *Utiliser le passeport formation comme un outil opérationnel pour identifier les compétences*

Le passeport formation recense notamment les diplômes, titres et certifications à finalité professionnelle obtenus par l'agent, les formations suivies et dispensées pour la formation continue. Il est consultable et imprimable depuis l'intranet. Il est automatiquement actualisé à chaque clôture de formation. Lors de l'entretien d'évaluation, le passeport formation doit servir de support au cadre afin d'identifier les compétences passées et à venir des professionnels de son équipe. Concrètement :

- Le passeport formation doit être utilisé lors de chaque entretien d'évaluation – formation afin d'identifier les compétences des professionnels ;
- La fiche de poste du professionnel doit, le cas échéant, être actualisée à l'issue de cet entretien.

✓ *Faire de l'entretien d'évaluation un levier pour identifier les compétences des professionnels*

L'entretien d'évaluation doit pouvoir servir à identifier les compétences de chaque professionnel ; il participe à l'élaboration de la cartographie des compétences. Ainsi :

- Les entretiens d'évaluation doivent préciser les compétences particulières de chaque agent, potentiellement mobilisables pour le DMU / DF.
- Les CPDMU ou cadres supérieurs chargés de la mise en place d'une cartographie des compétences doivent pouvoir se servir des entretiens d'évaluation pour constituer une cartographie des compétences sur le DMU / DF.

3.2 Donner une attention particulière aux titulaires des Masters et de Diplômes Universitaires

En parallèle, une attention toute particulière doit être donnée à l'identification des professionnels titulaires de Masters et de Diplômes Universitaires.

- Les cadres doivent répertorier chaque année les titulaires de Master / DU au sein du service (lors de l'entretien d'évaluation / formation) ET transmettre la liste au référent formation –compétences du DMU.
- Le recensement des titulaires de Master / DU au sein des services du DMU / DF (via l'encadrement de proximité) et la mise à jour de web compétences sur le DMU / DF doit être réalisé.

3.3 Accompagner la mise en place des entretiens professionnels d'évaluation

La loi de transformation de la fonction publique (article 27) supprime la notation dans la Fonction Publique Hospitalière. Le décret du 12 juin 2020 instaure, pour l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires, l'entretien professionnel. Chaque fonctionnaire devra bénéficier de cet entretien professionnel à compter de janvier 2021 (pour l'année 2020).

Ce moment d'échanges privilégié vise à analyser le bilan des actions menées pendant l'année et à évaluer les compétences professionnelles en tenant compte du contexte et des moyens mis à disposition. Il permet de définir les attendus pour l'année à venir. C'est aussi l'occasion pour l'agent de s'exprimer sur l'exercice de son métier, son environnement professionnel ainsi que sur ses souhaits d'évolution de carrière.

S'inscrivant dans une logique de progrès d'une année sur l'autre, l'entretien professionnel doit permettre d'améliorer de façon continue la sécurité et la qualité du service public hospitalier, le professionnalisme et la qualité de vie au travail.

La bonne mise en place des nouvelles modalités d'évaluation professionnelle doit s'appuyer sur un accompagnement des cadres à la conduite de ces entretiens, et doit permettre le suivi de la progression individuelle de chaque agent.

3.3.1 Accompagner les cadres dans la conduite des entretiens professionnels

Il est en effet indispensable de mieux accompagner les cadres dans la conduite des entretiens d'évaluation professionnelle. Concrètement, cet accompagnement passe par 3 actions :

- L'inscription automatique des nouveaux cadres / FFC aux formations à la conduite des entretiens d'évaluation professionnelle ;
- La formation de l'ensemble des cadres à la conduite des entretiens d'évaluation professionnelle ;
- Faire évoluer le guide de l'évaluateur en adéquation avec la grille d'évaluation.

3.3.2 Apporter un meilleur suivi de la progression individuelle des professionnels

Par ailleurs, la mise en place des nouveaux entretiens professionnels doit également permettre d'apporter un meilleur suivi de la progression individuel des agents. Concrètement, mieux accompagner les agents dans le développement de leurs compétences et leur carrière passe par les actions suivantes :

- Distribuer les supports de formation au sein des services,
- Inscrire les agents aux formations de préparation à l'évaluation,
- Désigner des tuteurs au sein des services, sur la base du volontariat. Cette désignation doit être formalisée au sein des entretiens d'évaluation (avec la mise en place d'objectifs spécifiques),
- Inscrire comme objectif l'incitation à conduire l'entretien d'évaluation en même temps que l'entretien de formation.

3.4 Rendre accessible le recours aux formations sur site

Avec la mise en place du GHU Nord, l'offre de formation s'enrichit. L'offre de formation GHU et centrale se retrouve sur le portail intranet.

L'offre de formation repose sur plusieurs dispositifs (en complément de l'offre centrale) :

- Une offre de formation inter-sites disponible et accessible à tous (dont l'objectif est de renforcer l'offre institutionnelle et de répondre aux priorités du nouveau Groupe Hospitalier Universitaire). Elles sont communes à l'ensemble des agents du Groupe et accessibles au plus grand nombre.
- Une offre de formation par site, dont l'objectif est de prendre en compte les besoins locaux et spécifiques.
- Une offre de formation spécifique aux DMU et directions fonctionnelles, dont l'objectif est la formalisation d'un plan de formation avec les projets de DMU et des directions. Des crédits délégués formation sont attribués pour une prise de décision au plus proche du terrain.

L'accessibilité aux formations sur le site d'affectation constitue un enjeu déterminant pour l'ensemble des professionnels du GHU afin de bien prendre en compte les besoins locaux et spécifiques. Pour répondre à cet enjeu d'accessibilité, 3 objectifs stratégiques sont fixés : Maintenir et développer l'accessibilité des formations sur site, donner une meilleure lisibilité aux outils et développer les formations en ligne.

3.4.1 Maintenir et développer l'accessibilité des formations sur site

Maintenir et développer l'accessibilité des formations sur site passe concrètement par :

- La transmission annuelle du plan de formation à chaque DMU
- La présentation des outils de formation aux journées des nouveaux recrutés.

3.4.2 Donner une meilleure lisibilité aux outils existants

Donner une meilleure lisibilité aux outils repose concrètement sur l'actualisation annuelle des tutoriels / triptyques d'accès au catalogue de formation.

3.4.3 Développer les formations en ligne

Enfin, afin de développer les formations en ligne, le lien devra nécessairement se faire avec le département formation continue de la DRH APHP.

3.5 Accompagner les demandes de masters et diplômes universitaires

Les formations universitaires longues, diplômantes et couteuses représentent un enjeu décisif pour le GHU en termes d'accompagnement des professionnels et de gestion prévisionnelle des compétences. Pour les agents, l'enjeu repose surtout sur la lisibilité des possibilités de suivre ce type de formations.

3.5.1 Donner une meilleure lisibilité sur les conditions d'inscription, de financement et de sélection

La mise en place du Groupe Hospitalier Universitaire Paris Nord Université doit en effet permettre d'apporter une meilleure lisibilité sur les conditions d'inscription, de financement et de sélection. L'uniformisation des règles d'inscription / financement / sélection prévoit que :

- Les formations universitaires (DU, DIU) sont financées et arbitrées par le DMU,
- Les formations longues ou couteuses (Master) sont financées sur le budget transversal et sont validées après étude du dossier et audition des candidats, selon les mêmes modalités sur l'ensemble des sites du GHU Nord.

3.5.2 Rappeler les règles aux agents et cadres du GHU

Par ailleurs, un rappel des règles doit être fait par la formation continue de chaque site, concrètement par

- Une mise en ligne sur intranet,
- Une présentation régulière aux journées d'accueil des nouveaux recrutés cadres et agents.

3.6 Favoriser l'accueil et l'intégration des nouveaux personnels

Les actions à déployer en termes d'amélioration de l'accueil et l'intégration des nouveaux professionnels sont à décliner localement. En effet, certaines portent sur chacun des sites du GHU alors que d'autres relèvent de chacun des DMU ou Direction fonctionnelle.

3.6.1 Améliorer l'accueil et l'intégration des professionnels par le site

Concrètement, des actions doivent permettre d'améliorer l'accueil et l'intégration des professionnels aux sites du GHU :

- Organiser régulièrement des accueils « Bienvenue ! » des nouveaux arrivants au niveau de chaque site ;
- Organiser a minima 2 journées d'accueil des nouveaux arrivants par site et par an (une pour les agents, une pour les cadres) ;
- Développer les journées d'accueil bi / multi sites pour les journées d'accueil des cadres ;
- Anticiper l'arrivée des agents (code APHP, identifications informatique, carte Professionnelle...).

3.6.2 Améliorer l'accueil et l'intégration des professionnels aux DMU

De même, l'accompagnement annuel de chaque CPDMU par le Responsable de la formation Continue de chaque site doit permettre l'émergence des parcours d'accueil et d'intégration au sein du DMU.

3.7 Accompagner les mobilités

La gestion des mobilités vise à accompagner les situations professionnelles qui peuvent découler de l'agent ou de l'institution notamment celles liées, à l'évolution des métiers et des compétences, aux souhaits personnels des professionnels de changement de métier, aux évolutions d'organisation ou aux situations d'inaptitudes. A ce titre, le développement de l'accompagnement des professionnels de catégorie C doit constituer une priorité. Il est en effet nécessaire de donner plus de visibilité aux possibilités de promotions professionnelles au sein du GHU.

Pour rappel, le financement d'une promotion professionnelle couvre les frais de scolarité et le traitement de l'agent. Cette prise en charge est assortie d'un contrat d'engagement de servir au sein du Groupe Hospitalier variable selon le grade.

Le GHU AP-HP.Nord répartit les financements de Promotions professionnelles des sorties d'instituts de formation au regard des postes vacants de chaque filière.

2020 marque la déconcentration des Promotions Professionnelles : la plupart des PP sont dorénavant gérées par le GHU, qui fixe les critères de financement

Concrètement, il est prévu le déploiement des actions suivantes :

- Structurer la gestion du financement des PP au niveau du GHU : harmoniser la procédure de demande de financement de PP en termes d'outils, calendrier, destinataires, mise en place de commissions de sélection,
- Transmettre chaque année aux CPDMU / agents une note GHU rappelant la procédure de sollicitation d'un financement de PP pour tout grade leur demandant d'informer la formation continue et leurs cadres de la réussite des concours et de la date des cours,
- Etablir chaque année, une cartographie des besoins en termes de concours / PP, au regard des postes vacants, au périmètre du GHU,
- Adapter le nombre d'accompagnement vers les concours au nombre de financements de PP,
- Lier l'octroi du financement d'une PP par le GHU à une demande préalable de PP.

4. POUR NOTRE ENCADREMENT

Avec près de 2 500 cadres et cadres supérieurs de santé auxquels il faut ajouter les cadres administratifs, techniques et logistiques, les agents exerçant des fonctions d'encadrement au sein de l'APHP représentent une catégorie professionnelle importante. Au sein du GHU AP-HP. Nord – Université de Paris, ce sont près de 800 agents exerçant des dizaines de métiers différents, qui ont vu ces dernières années leurs rôles et missions évoluer. En effet, la réforme de la gouvernance qui s'est traduite par la fusion des anciens GH et par la mise en place des départements médico-universitaires a impacté de manière significative l'exercice des cadres.

L'enjeu de ces prochaines années sera donc de soutenir et d'accompagner l'encadrement dans ce nouvel environnement institutionnel, ce d'autant plus que ce dernier est marqué par une crise des vocations.

Depuis plusieurs années, en effet, l'AP-HP est confrontée à des difficultés de recrutement comme en a attesté la 4ème édition du congrès des cadres de l'APHP, consacrée au recrutement et à la fidélisation des cadres, enjeux majeurs pour la nouvelle APHP. Dans ce contexte, le Projet Social et Professionnel 2021-2025 devra porter une attention particulière à cette thématique.

Le projet pour notre encadrement se décline ainsi en quatre grandes orientations :

- **Améliorer l'accueil et l'intégration des cadres,**
- **Définir les attentes vis-à-vis de l'encadrement dans le nouvel environnement institutionnel,**
- **Créer du lien et animer le collectif cadres,**
- **Soutenir l'encadrement dans ses missions et au quotidien.**

4.1 Améliorer l'accueil et l'intégration des nouveaux cadres

Il apparaît nécessaire d'anticiper davantage l'arrivée des nouveaux cadres et de prévoir un accueil personnalisé afin de se sentir attendu et de générer un sentiment d'appartenance, en particulier pour les cadres ne connaissant pas l'APHP.

Pour cela, il est envisagé de prévoir au moins une journée d'immersion en amont de la prise de poste et d'organiser des transmissions avec le prédécesseur.

Le jour de la prise de poste, il est envisagé de généraliser sur l'ensemble des sites du GHU un accueil personnalisé avec moment de convivialité, remise de documents et d'un livret d'accueil dédié à l'encadrement, avant d'effectuer une visite complète du site avec le nouvel arrivant. Par la suite, il sera opportun de prévoir une visite de l'ensemble des sites, dans la mesure où la plupart des DMU et des Directions fonctionnelles sont multisites.

Afin de permettre la meilleure intégration possible, un tuteur sera désigné afin d'accompagner et de venir en appui au nouvel arrivant.

Il a également été mis en avant la nécessité de mettre à jour systématiquement le système d'information (annuaire, listes de diffusion générale, organigrammes, intranet, etc) et de communiquer largement sur l'arrivée d'un nouveau cadre, dans la mesure où les mouvements sont nombreux dans un GHU de la taille d'AP-HP.Nord – Université de Paris.

Enfin, l'encadrement de nuit devra bénéficier d'un accueil particulier en raison de la spécificité de leur mission.

4.2 Le rôle et les missions des cadres dans le nouvel environnement institutionnel

Dans le cadre de l'évolution de la gouvernance et de la mise en place des départements médico-universitaires, il apparaît nécessaire de clarifier le rôle et les missions des cadres.

Les fiches de poste étant souvent des fiches de poste types, il est proposé d'établir systématiquement une feuille de route, dès la prise de poste. La fiche de poste ne pouvant être exhaustive, celle-ci doit être évolutive et réévaluée si besoin.

Dans le cadre de la mise en place des DMU, il apparaît par ailleurs nécessaire de clarifier davantage les lignes managériales au regard des différents organigrammes (lignes fonctionnelles et hiérarchiques).

Les cadres étant, par ailleurs, bien souvent soumis à des contraintes importantes, une information, voire une orientation ou un accompagnement vers la médecine du travail doit être identifiable.

4.3 Créer du lien et animer le collectif cadres

Afin de prévenir l'isolement des cadres, qui peuvent parfois se sentir seuls dans l'exercice de leurs fonctions, il apparaît primordial de créer du lien entre les cadres et de faire vivre le collectif en :

- Favorisant les moments formels et informels (ateliers de co-développement, séminaires, moments de convivialité, déjeuners de travail) entre cadres, toutes filières confondues, pour faciliter les échanges et le partage d'expériences.
- Faisant, par exemple, appel à des intervenants extérieurs pour animer des journées d'action-formation à l'attention des cadres.
- Favorisant les formations en binôme avec un médecin.

4.4 Soutenir l'encadrement

Dans la perspective de fidéliser davantage l'encadrement, il est important de veiller à offrir, aux cadres, des perspectives au sein de l'institution, mais également à offrir un environnement de travail agréable.

Il apparaît essentiel de permettre aux cadres de se former et de développer leurs compétences. Pour ce faire, il pourrait être envisagé de :

- Communiquer davantage sur l'offre de formation interne, et de cibler au regard des besoins et attentes des cadres.
- Individualiser le plan de formation pour l'encadrement, en intégrant la dimension inter filières.
- Organiser un parcours de professionnalisation formalisé, en lien avec le N +1, pour les faisant fonction.
- Prévoir systématiquement du tutorat et du coaching pour les faisant-fonction.
- Développer les formations novatrices.

Enfin, il apparaît important de permettre aux cadres d'évoluer et de se projeter. Cela passe à la fois par des perspectives en termes de carrière (favoriser l'ouverture de concours et envisager davantage de promotions en CAP, par exemple), ainsi qu'en termes de rémunération (revoir le système de rémunération pour mettre en cohérence les évolutions professionnelles et la rémunération).

Une attention particulière devra également être portée à l'amélioration des conditions de travail de l'encadrement au quotidien, dans un Groupe Hospitalier regroupant neuf sites. Les priorités portent notamment sur :

- L'amélioration des process et le renforcement de la coordination entre directions fonctionnelles afin de faciliter le quotidien des cadres et leur permettre de se recentrer sur leur cœur de métier.
- La facilitation du travail multisites : nécessité d'avoir un bureau ou accès à un bureau sur chacun des sites, avoir un accès facilité aux parkings, avoir un téléphone portable professionnel et/ou un DECT, envisager des conditions de travail spécifiques pour les cadres multisites (télétravail, missions précises).
- L'amélioration de l'environnement de travail.

L'universitarisation est devenue un enjeu national et les attentes des professionnels paramédicaux sont actuellement très fortes. En effet, l'évolution des prises en charge et des besoins a fait évoluer les métiers à l'hôpital et nécessite d'adapter la politique de formation continue, et plus globalement la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit être améliorée car il y a aujourd'hui un manque de visibilité sur les départs, les compétences de base ou acquises tout au long de la vie professionnelle

Dans ce contexte, la Direction des ressources humaines se fixe trois grands objectifs :

- Développer une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (cf. également l'axe « Gestion des compétences, accompagnement dans les apprentissages et accueil des étudiants » du Projet Social et Professionnel).
- Adapter la politique de formation continue aux attentes des professionnels, aux besoins et aux évolutions technologiques.
- Poursuivre une politique volontariste en matière de promotion professionnelle des agents.

Pour ce faire, la Direction des ressources humaines a identifié plusieurs actions prioritaires :

- Réaliser une cartographie des compétences et des besoins au regard des départs, des évolutions des organisations et des grands projets.
- Diversifier l'offre de formation.
- Communiquer davantage autour des formations diplômantes.
- Formaliser la politique du GHU en matière de promotion professionnelle.
- Formaliser la politique de promotion professionnelle au niveau du GHU, informer et communiquer sur le sujet.
- Anticiper les évolutions technologiques et les innovations pour adapter la politique RH en termes de recrutement et de formation de nos professionnels.

6. CONDITIONS DE TRAVAIL

Fin 2020 (avant l'installation du CTE AP-HP. Nord) un groupe de travail s'est réuni à deux reprises (25 novembre, 2 décembre) pour élaborer les actions à mettre en œuvre dans le cadre du projet d'établissement. Le fruit de ce groupe de travail a ensuite été soumis à un groupe de travail CTE réuni le 17 juin 2021.

L'axe « conditions de travail » du projet social et professionnel s'articule avec :

- Le projet de soins et l'axe Management et organisation des soins,
- Le Plan RH PM 2020 – 2024 et l'axe Accompagner les équipes médicales dans les évolutions de l'organisation hospitalière et des métiers / Intégrer une politique de qualité de vie au travail dans les projets de service et de DMU et proposer une politique QVT spécifique pour les internes.

En préambule, la feuille de route qui a été élaborée reprend comme principe qu'« *on ne travaille bien que lorsque l'on est en nombre suffisant et au sein d'équipes stables, lorsque l'on peut exercer dans les « règles de l'art » le métier pour lequel on s'est formé, lorsque l'on peut développer des projets communs et participer aux décisions qui concernent son équipe.* »¹

Trois axes ont été identifiés :

- Promouvoir la qualité de vie au travail,
- Préserver la santé et la sécurité au travail et améliorer la prévention des risques professionnels,
- Prévenir la violence au travail.

6.1 Promouvoir la qualité de vie au travail

Une fois posés les principes rappelés plus haut, le dialogue et la participation de tous autour d'un projet, d'une initiative est un facteur de promotion de la qualité de vie au travail. A ce titre, la démarche d'appels à projet QVT, les projets CLASS doivent perdurer en veillant à assurer une communication le plus large possible afin de permettre à tout un chacun de faire des propositions.

Dans une démarche qui vise à concilier vie personnelle et vie professionnelle, la politique sociale (crèche, logement, centre de loisirs, etc.) est un élément majeur auquel on fait référence ici, mais traité au sein du chapitre consacré à la Politique sociale.

Enfin, l'élaboration d'une charte des plannings et d'une charte de la suppléance sont susceptibles de donner un cadre aux organisations des services.

6.2 Préserver la santé et la sécurité au travail et améliorer la prévention des risques professionnels

6.2.1 Intégrer la problématique de l'usure professionnelle dans la politique de gestion des ressources humaines

Avec l'allongement des carrières, il faut prévenir et prendre en compte les facteurs d'usure professionnelle. Afin d'anticiper sur d'éventuelles restrictions, il est nécessaire d'identifier des parcours professionnels qui pourront n'être mis en œuvre que s'ils sont anticipés par des entretiens de carrière ou des entretiens avec les CRH et des formations adéquates.

¹ Cf. Document de travail – Projet d'établissement de l'AP-HP présenté au CTE-C du 16 juin (disponible sur http://portail-cms.aphp.fr/ressourceshumaines/IMG/pdf/point_2_B_projet_etablissement_2021_2025_CTEC_16_6_21.pdf)

6.2.2 Transformer la démarche document unique en une opportunité

Obligation réglementaire, l'élaboration du document unique et de son plan d'actions est aussi une opportunité managériale, un moyen pour défendre et argumenter des demandes pour les plans d'équipement, travaux, formations....

6.2.3 Prévenir les risques psycho-sociaux

Après une première mobilisation sur ces sujets, il est nécessaire de remettre à l'ordre du jour des groupes de travail sur cette thématique, y compris sur le risque suicidaire.

6.2.4 Renforcer les services de santé au travail

Les effectifs des médecins du travail sont en-deçà des cibles et il faut réussir à les renforcer. Par ailleurs, l'application CHIMED est dépassée et ne répond plus aux besoins des services de santé au travail.

6.2.5 Renforcer la radioprotection

Les effectifs de la radioprotection sont en-deçà des cibles. Une coordination GHU et un renforcement des liens avec les autres préventeurs pourront aider à enrichir les pratiques professionnelles.

6.2.6 Organiser la prévention des risques chimiques

La gestion des fiches de sécurité est complexe, chronophage, alors que la taille du GHU permettrait des économies d'échelles pour l'acquisition d'un outil de gestion. Cela facilitera également la mise en œuvre d'un plan d'actions.

6.2.7 Prévenir les troubles musculo squelettiques

L'intégration des CPRP aux divers projets de rénovation, de conception d'espaces de travail pourrait être un facteur de prévention des TMS. Cela peut également passer par :

- Des formations et un suivi réalisé par les référents TMS,
- Une sensibilisation à l'utilisation des aides à la manutention,
- Des appels à projets pour acquérir des équipements adaptés.

6.2.8 Préserver la sécurité et la santé des agents en télétravail

La crise sanitaire a fait fortement évoluer nos organisations. Elle a notamment donné un coup d'accélérateur à la pratique du télétravail. Toutefois, il convient d'accompagner le télétravailleur pour l'aménagement de son poste de travail et les exercices physiques préconisés lorsqu'il n'est pas sur site.

6.2.9 Faire émerger une culture de prévention des risques professionnels

L'organisation d'évènements comme la "journée risques professionnels", "cafés QVT", des "stand up santé et sécurité au travail" sont autant de moment de sensibilisation à la prévention des risques professionnels. Doublés par des formations aux risques professionnels à destination des cadres et des référents identifiés devrait permettre de faire émerger une culture de prévention qui fera vivre au quotidien dans la pratique professionnelle, la prévention des risques professionnels

6.2.10 Rendre interactive et intégrative la démarche d'évaluation et de prévention des risques professionnels, au cœur de laquelle se situe l'encadrement, afin d'en améliorer le déploiement, et d'en faire un enjeu managérial fort

Dans le prolongement des actions précédentes, il apparaît que la sensibilisation de l'encadrement aux enjeux de responsabilités en santé et sécurité au travail ainsi que l'utilisation de méthodes d'évaluation et prévention des risques professionnels sont des priorités.

Les cadres seront accompagnés par des outils adaptés et facilitant (guide d'actualisation du Document Unique, fiches risques particuliers...).

6.2.11 Organiser et rendre lisible la coordination des acteurs de la prévention des risques

Dans une démarche visant à faire émerger une culture de prévention des risques professionnels et de lui donner un rôle managérial, il est important d'expliquer les rôles de chacun, tels que définis réglementairement et par la jurisprudence. Il est également nécessaire de désigner des référents spécialistes (TMS, RC et RPS) qui se verront remettre une Lettre de désignation et bénéficieront d'une coordination *ad-hoc* et d'organiser les cellules locales prévention des risques professionnels et pour l'amélioration des conditions de travail.

6.3 Prévenir la violence au travail

Il convient d'organiser les circuits pour qu'en cas de signalement de dégradation de la qualité relationnelle au travail, voire en cas de comportements hostiles au travail, il y ait :

- Recherche des causes organisationnelles et/ou socioprofessionnelles de la survenue de telles situations de travail,
- Propositions d'actions de prévention sur les 3 niveaux de prévention (primaire, secondaire et tertiaire).

7. ORGANISATION DU DIALOGUE SOCIAL

7.1 Existence d'instances locales de dialogue social

A l'échelle d'AP-HP. Nord, le dialogue social a lieu au niveau de chaque site dans le cadre des CHSCT et au niveau GHU dans le cadre du CTCL. Dans tous les cas, les instances peuvent se doubler de rendez-vous bilatéraux DRH / élus – mandatés et le dialogue peut s'anticiper en élaborant un « agenda social partagé » pour planifier les échanges de manière régulière.

7.2 Organiser le dialogue social AP-HP. Nord en respectant le principe de subsidiarité entre les sites et un niveau GHU transversal

En outre, l'existence de modules de formation à la pratique du dialogue social à destination des managers mais aussi des représentants des personnels est un facteur de qualité du dialogue social. Cela passe également par des négociations préalables aux préavis de grève locaux ou bien par la possibilité d'assurer, à la demande, un entretien professionnel et un entretien de formation aux permanents syndicaux.

7.3 Être en capacité de mettre à jour le projet social et professionnel en fonction de l'évolution des orientations cadres AP-HP

En fonction des orientations AP-HP sur le dialogue social, il nous faudra être en capacité de mettre à jour le volet dialogue social du projet social et professionnel. Dans tous les cas, notre volonté de lui donner un contenu tangible passera par le suivi d'indicateurs définis soit localement soit en lien avec le siège.