



GROUPE HOSPITALIER DE LA RÉGION DE MULHOUSE ET SUD ALSACE

Lignes directrices de gestion du GHRMSA

En matière de recrutement,
d'adaptation des compétences
à l'évolution des missions et des métiers,
de diversité des profils et valorisation
des parcours professionnels

Rédaction : E. Bronner,
L. Augier de Lajallet, G. Derouet

Validation : C. Belot

Version validée suite
CTE du 17.05.2021



Propos introductifs

Instaurées par la **loi n° 2019-828 du 6 août 2019** de transformation de la Fonction Publique les lignes directrices de gestion offrent à l'établissement l'opportunité de se doter d'un document stratégique de pilotage des ressources humaines.

Au sein de la fonction publique hospitalière, les lignes directrices de gestion sont prévues à **l'article 26** de la **loi n°86-33** du 9 janvier 1986.

Les modalités de mise en œuvre de cet outil nouveau de gestion des ressources humaines sont précisées par **le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019** et notamment son chapitre 3.

L'élaboration de lignes directrices poursuit les objectifs suivants :

- Renouveler l'organisation du dialogue social en passant d'une approche individuelle à une approche plus collective ;
- Développer les leviers managériaux pour une action publique plus réactive et plus efficace ;
- Simplifier et garantir la transparence et l'équité du cadre de gestion des agents publics ;
- Accompagner les transitions professionnelles des agents publics dans la fonction publique ;
- Renforcer l'égalité professionnelle dans la Fonction Publique.

Les lignes directrices de gestion visent à :

1° déterminer **la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines**, notamment en matière de GPEEC

2° fixer **des orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels**. En effet, les CAP n'examineront plus les décisions en matière d'avancement et de promotion à compter du 1^{er} janvier 2021.

3° Favoriser, **en matière de recrutement, l'adaptation des compétences** à l'évolution des missions et des métiers, la diversité des profils et la valorisation des parcours professionnels ainsi que l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Elles constituent le document de référence pour la gestion des ressources humaines de l'établissement.

L'élaboration des LDG permet de formaliser la politique RH, de favoriser certaines orientations, de les afficher et d'anticiper les impacts prévisibles ou potentiels des mesures envisagées.

Les lignes directrices de gestion s'adressent à l'ensemble des personnels non médicaux et sage-femmes.

Périmètre des LDG :

Conformément aux dispositions réglementaires qui disposent que les lignes directrices peuvent être établies de manière commune ou distincte, il est convenu de présenter les LDG de la manière suivante :

1° S'agissant du premier niveau de LDG relatif à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, il est entendu que ce type de LDG correspond aux attendus qui figurent dans le projet social, partie intégrante du projet d'établissement.

Le GHRMSA est entré dans une phase de rédaction du projet d'établissement pour la période 2021-2025, selon un calendrier de travail présenté devant les instances du GHRMSA au cours du mois de septembre.

Il est ainsi convenu que les LDG relatives à la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines seront définies à travers la validation du projet social au cours du premier semestre 2021.

2° S'agissant des LDG relatives aux orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels, elles font l'objet d'un document spécifique

3° Les LDG en matière de recrutement et d'adaptation des compétences à l'évolution des missions et des métiers, la diversité des profils et la valorisation des parcours professionnels font l'objet du présent document

I - Méthode de travail



Le projet a été piloté par la direction des ressources humaines.

L'ensemble des organisations syndicales qui siègent au CTE ont été associées la démarche : CFDT, CFTC, CGT, FO et UNSA

Plusieurs réunions de travail sur le sujet ont été organisées au cours de l'année 2020 et 2021 malgré le contexte de crise sanitaire selon le calendrier ci-dessous :

- 11 juin 2020
- 20 juillet 2020
- 5 août 2020
- 3 novembre 2020
- 24 novembre 2020
- 8 décembre 2020
- 21 janvier 2021
- 4 février 2021
- 19 février 2021
- 26 février 2021
- 12 mars 2021
- 19 mars 2021
- 26 mars 2021

II - Périmètre des lignes directrices de gestion en matière de recrutement, d'adaptation des compétences et de valorisation des parcours professionnels



Ce document a pour ambition de préciser 3 axes en matière de politique RH pour le personnel non médical et les sage-femmes :

- La politique recrutement dans son volet externe
- La politique en matière d'accompagnement de la mobilité interne
- La politique formation et d'adaptation des compétences

II - 1. Une politique recrutement structurée et transparente pour positionner la compétence adaptée au besoin du service :



La direction des ressources humaines est en charge du recrutement de l'ensemble des professionnels de santé non médicaux et des sages-femmes du GHRMSA. Ces recrutements sont réalisés en coordination avec la direction des soins et les cadres de santé pour les recrutements soignants, et avec les responsables et managers de proximité pour les fonctions non soignantes.

Quelques chiffres clés :

L'Etablissement réceptionne plus de 5000 candidatures en moyenne par an, la majorité sous forme de courriels et à moindre échelle sous forme de courriers.

Plus de 800 recrutements sont réalisés par an tous statuts confondus. Près d'un tiers concerne des contrats forfaitaires pour des interventions ponctuelles (plateforme Hublo, intervenants IFMS).

Les contrats à durée déterminée représentent un volant de 400 à 500 agents avec des périodes de recrutement qui sont pour certains liés au caractère saisonnier du besoin de renfort (contrats remplacement vacances en été, période hivernale). Certains métiers font l'objet d'un primo-recrutement sous cette forme selon la politique recrutement révisée régulièrement. Enfin, ce type de contrat est utilisé pour faire face à des besoins de remplacement ponctuels en lien avec l'évolution de l'absentéisme et des périodes d'accroissement d'activité.

L'ensemble de ces recrutements nécessite plus de 1900 entretiens a minima répartis entre la Drh et les responsables de proximité. Sachant que les recrutements non-soignants et particulièrement les recrutements de hauts-potentiels ou d'experts, nécessitent plusieurs entretiens (immersion, négociations salariales).

Les enjeux de la fonction recrutement :

La fonction recrutement est un axe majeur et stratégique pour notre Etablissement qui est soumis à plusieurs facteurs externes liés au marché de l'emploi :

- un contexte environnemental mouvant et très concurrentiel (établissements privés, régions frontalières). La situation géographique du GHRMSA le rend vulnérable à cet égard du fait de la proximité de pays ou établissements qui proposent des niveaux de rémunérations très attractifs.

- une situation de tension concernant un certain nombre de métiers tant soignants (masso-kinésithérapeutes, infirmiers spécialisés en anesthésie et blocs opératoires, cadre de santé, infirmiers en soins généraux, manipulateurs en électroradiologie et aide-soignant en gériatrie) que non soignants (certains métiers de la filière technique et biomédicale)

- des évolutions très rapides du marché de l'emploi : en 2-3 ans, un métier peut se retrouver en situation de tension

Le processus de recrutement doit s'adapter constamment aux différentes évolutions et attentes du marché ainsi que des attentes des candidats. L'attractivité et la fidélisation du personnel se jouent autant en termes de niveau de rémunération que d'évolution de carrière, de perspectives de formation, de qualité de vie au travail notamment sur le plan de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, et de développement de l'employabilité au long cours.

Il exige un réel investissement : du temps, de la réflexion, de l'anticipation, de la proactivité, du professionnalisme et des outils nécessitant l'identification d'une ligne budgétaire (couts des annonces, budget communication externe notamment).

Pour autant, le recrutement fait appel à des méthodes et à des techniques qui permettent de cadrer les différentes étapes de cet investissement. C'est également un acte de communication innovant sans cesse adapté aux nouvelles technologies. Enfin c'est un acte à responsabilité partagée, où les managers de proximité ont une place prépondérante pour transformer l'acte de recrutement en réussite collective.

L'organisation du service recrutement du personnel non médical et sage-femmes :

Un service recrutement est dédié à cette activité au sein de la DRH. Il est composé d'une équipe de 9 gestionnaires en ressources humaines qui prend en charge l'ensemble du processus recrutement. Celui-ci démarre à partir d'un besoin validé par le service GPEC de la DRH qui autorise le recrutement au vu soit d'un poste vacant, soit d'un besoin en renfort validé au vu de l'analyse des effectifs. Il se poursuit par la recherche de candidatures (le sourcing) jusqu'à la prise de poste du candidat incluant la finalisation du processus administratif (décision de nomination ou rédaction du contrat de travail).

Le recrutement est un acte à responsabilité partagée entre la DRH et le service opérationnel recruteur. Le travail et la collaboration à toutes les étapes du processus entre ces deux acteurs sont essentiels et sont un gage de réussite du recrutement.

A cette fin le service de recrutement s'est organisé depuis la création des pôles médicaux en deux grandes cellules :

- la première cellule plus spécialisée dans la communication et la publicité des offres d'emploi, la gestion des candidatures et d'une cv thèque, la présélection des candidatures à destination des opérationnels, la gestion de l'intérim, la gestion des vacataires (tant les intervenants à l'IFMS, que les vacataires externes de la plateforme HUBLO).
- La deuxième cellule plus spécialisée dans la formalisation du recrutement proprement dit : démarches règlementaires post-recrutement, rédaction des contrats de travail, suivi des contrats à durée déterminée (période d'essai, renouvellement), mise à jour du fichier du personnel, élaboration de la première paie, inscription aux journées d'accueil.

Chaque agent est référent unique de plusieurs pôles médicaux ou fonctionnels ou de dispositifs spécifiques comme l'intérim et la plateforme HUBLO. Il est donc l'interlocuteur privilégié du cadre de pôle et/ou de proximité pour toutes questions liées au recrutement du personnel non médical quel que soit le métier.

Cette organisation s'est avérée judicieuse et efficace. Elle favorise un lien privilégié, une meilleure compréhension de part et d'autres des contraintes et ainsi contribue à plus de fluidité, de réactivité voire de proactivité et de cohérence dans la gestion des ressources humaines. Elle établit un lien de confiance avec les opérationnels et la DRH, améliore la communication et la coordination.

II - 1.1 Une stratégie recrutement soumise à un double enjeu : adaptation aux besoins de l'établissement et agilité en fonction du marché de l'emploi, dans le respect de la réglementation



Une bonne connaissance des besoins de l'établissement : un suivi des besoins en termes de volume et de qualification :

Bien connaître le marché de l'emploi est le préalable indispensable pour anticiper et pallier les difficultés de recrutement. Il s'agit d'identifier les éléments clés pour identifier les contraintes et enjeux auxquels l'Etablissement sera confronté.

La cartographie des métiers au GHRMSA est mise à jour annuellement opérant à un état des lieux des métiers en tension en examinant :

- les postes vacants, le turn-over, les départs en retraite potentiels dans les cinq années, l'absentéisme, des analyses de flux entrées – sorties comparées sur les années antérieures
- L'émergence de nouveaux métiers : comme par exemple : professeurs d'activités physiques adaptés, animateurs en secteur médico-social, technicien d'information médicale, médiateur de santé pair, chargée de la culture etc
- L'augmentation du niveau d'exigence en termes de professionnalisation de certains métiers, comme :
 - o Les ARM : évolution de la réglementation avec obligation d'une formation spécifique amenant à une certification (arrêté du 28 août 2019) et création d'un diplôme
 - o Le secrétariat médical : métier dont les formations professionnalisantes font défaut et qui nécessite la mise sur pied de parcours d'adaptation à l'emploi et le développement de partenariat au niveau de la formation initiale
 - o Les ash avec une formation spécifique en EHPAD développée par l'IFAS

Le suivi plus précis des métiers en tension est indispensable. Plus de huit métiers paramédicaux sont à ce jour identifiés en tension et suppose une adaptation des stratégies de recrutement mais aussi des stratégies de recours à ces métiers. Ainsi une réflexion est menée systématiquement sur l'exigence de recourir à ces qualifications en tension. A chaque fois qu'un autre métier en moindre tension peut se substituer au métier en tension, il est conseillé d'y avoir recours, afin d'avoir la juste compétence au juste endroit (exemple : poste aide-soignant en radiologie pour toutes les tâches liées à la manutention et la préparation de l'environnement du patient).

Certains métiers techniques accusent également des difficultés de recrutement et plus particulièrement les électriciens, thermiciens, mécaniciens, techniciens et ingénieurs biomédicaux, métiers logistiques (cuisiniers). De même, les métiers administratifs à responsabilité (attaché d'administration hospitalière) ou domaine d'expertise spécifique (gestion de la paie par ex) sont autant de métiers qui nécessitent des recherches importantes.

La définition d'une politique adaptable en fonction des fluctuations du marché de l'emploi

La grande volatilité dans l'identification des métiers, avec des retournements du marché de l'emploi sur des périodes très courtes, suppose une surveillance régulière des métiers et une adaptation de notre politique de recrutement. Celle-ci est définie et révisée annuellement en fonction des tensions perçues tout en prenant en compte l'émergence des nouveaux métiers.

Ainsi en termes d'attractivité, les intégrations directes dans le statut via la stagiairisation sont proposées dès l'embauche aux infirmiers, infirmiers spécialisés, cadres de santé ainsi que pour la filière aide-soignante en gériatrie et les recrutements sur l'équipe de suppléance.

Les métiers de kinésithérapeutes accusent depuis de nombreuses années des tensions extrêmement importantes. Cette filière bénéficie de propositions salariales adaptées à ce contexte du marché de l'emploi avec un effort plus conséquent pour la filière gériatrique. Cette politique suppose de fait un recours majoritaire au recrutement sous forme contractuelle.

Les métiers médicot techniques et notamment les manipulateurs en électroradiologie sont également intégrés directement dans le statut dès validation de la période d'essai du contrat à durée indéterminée.

Les métiers des filières techniques identifiées en tension (sur les fonctions de cuisinier, électriciens par exemple), se voient proposer dès l'embauche un contrat à durée indéterminée dans l'attente de l'organisation des concours auxquels ils sont soumis.

Les difficultés de recrutement obligent régulièrement l'établissement à mettre en place des stratégies de recrutement, qui s'éloignent de la fonction publique, ce qui n'est pas sans poser des problématiques d'équité avec les autres professionnels fonctionnaires, de sécurisation des rémunérations et de maîtrise de la masse salariale.

Pour tous les autres métiers (ASH, OPQ, administratifs), la politique recrutement est adaptée à la stratégie de l'Etablissement. Chaque année, une planification des concours est arrêtée pour ces filières permettant aux agents d'être également intégrés dans le statut.

La gestion des contractuels de droit public au GHRMSA est conforme à la réglementation applicable. Les contrats à durée déterminée et les CDI sont révisés systématiquement tous les 3 ans permettant notamment une évolution salariale au regard de la manière de servir comme le prévoit le décret régissant les contractuels. Cette réévaluation est organisée par la DRH qui recueille l'avis de l'encadrement tous les ans à l'occasion de l'entretien d'évaluation.

Un politique recrutement conforme aux exigences réglementaires en faveur notamment de la promotion du statut :

- Le recrutement en qualité de fonctionnaire :

Le principe de recrutement dans la fonction publique hospitalière du personnel non médical et des sages-femmes est la nomination par le directeur de l'Etablissement. Cette nomination se fait suite à la réussite à un concours sur titres ou sur épreuves, conformément à la réglementation propre à chaque grade.

Pour tous recrutements, les mutations et détachements sont priorisés ainsi que les réintégrations de titulaires.

La mise en stage par intégration directe est opérée pour la majorité des métiers de l'établissement de santé : la filière infirmière ; ce qui représente un gage d'attractivité certain et le bénéfice des conditions de rémunération les plus favorables (avec le versement de la prime de service qui est réservé aux fonctionnaires).

Le traitement du personnel stagiaire et titulaire est strictement soumis à la réglementation ; la reprise d'ancienneté et de l'expérience est prise en compte selon les spécificités du corps et du grade conformément à la réglementation pour déterminer le traitement.

- Le recrutement en qualité de contractuel :

Le recrutement des contractuels quant à lui se fait sous l'égide du décret du 6 février 1991 complété par le décret n°2019-1414 du 19 décembre 2019 qui précisent les dispositions spécifiques concernant les agents contractuels de droit public et notamment :

- les différents recours possibles :

Recours possible aux agents contractuels Articles 9, 9-1 et 10 de la loi du 9 janvier 1986	Nature et durée du contrat	Directive européenne du 28 juin 1999
<p><u>Article 9 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lorsque la nature des fonctions ou les besoins du service le justifient, notamment lorsqu'il n'existe pas de fonctionnaires hospitaliers susceptibles d'assurer ces fonctions ou lorsqu'il s'agit de fonctions nouvellement prises en charge par l'administration ou nécessitant des connaissances techniques hautement spécialisées. - Pour occuper des emplois à temps non complet correspondant à un besoin permanent. 	<p>→ CDI ou CDD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durée maximale de chaque contrat : 3 ans - Durée totale des différents contrats successifs : 6 ans au maximum ; Au-delà : CDI obligatoire 	<p>Le nombre de renouvellement de contrat n'est pas limité et il n'existe pas de raisons objectives mais l'une des exigences posées par la directive est remplie : fixer une durée maximale des CDD successifs. L'article 9 est donc conforme à la directive.</p>
<p><u>Article 9-1 . 1^{er} alinéa :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour assurer le remplacement momentané de fonctionnaires hospitaliers indisponibles (ex : congé de maladie, congé parental) ou autorisés à exercer leurs fonctions à temps partiel. <p><u>Article 9-1 . 2^{ème} alinéa :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour faire face temporairement et pour une durée maximale d'un an à la vacance d'un emploi qui ne peut être immédiatement pourvu par un fonctionnaire. 	<p>→ Nécessairement CDD (le fonctionnaire doit pouvoir être réintégré à l'expiration des congés ou réintégré à plein temps)</p> <p>→ La durée couvre la durée de l'absence du fonctionnaire ou la durée de l'exercice des fonctions à temps partiel.</p> <p>→ Nécessairement CDD (en l'attente de la prise des fonctions du fonctionnaire)</p> <p>→ La durée couvre la période précédant l'arrivée du fonctionnaire mais ne peut</p>	<p>Ni le nombre ni la durée totale des CDD ne sont limités mais des raisons objectives (absence du fonctionnaire, travail à temps partiel d'un fonctionnaire) justifient leur éventuel renouvellement. Le 1^{er} alinéa de l'article 9-1 est donc conforme à la directive.</p> <p>Le nombre de renouvellement de contrat n'est pas limité mais deux exigences de la directive sont remplies : Il existe une raison objective et la durée totale du ou des contrats est fixée à un an. Le 2^{ème} alinéa de l'article 9-1 est donc conforme à la directive.</p>
<p><u>Article 9-1 . 3^{ème} alinéa :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour exercer des fonctions occasionnelles. 	<p>excéder une année.</p> <p>→ CDD par définition</p> <p>→ La durée couvre la durée du besoin mais ne peut excéder une année.</p>	<p>Le nombre de renouvellement de contrat n'est pas limité et il n'existe pas de raison objective mais la durée totale du ou des contrats est limitée à un an. Le 3^{ème} alinéa de l'article 9-1 est donc conforme à la directive.</p>

- L'obligation d'un contrat de travail intégrant les mentions suivantes :
 - o Vise la base légale du recrutement
 - o La date d'effet et de fin de contrat
 - o Détermine les droits et obligations de l'agent lorsqu'il ne relève pas d'un texte à portée générale
 - o Doit préciser la quotité de travail
 - o La définition du poste occupé
 - o Les conditions d'emploi et notamment les modalités de rémunération

Le contractuel ne peut invoquer aucun droit à rémunération égale à celle du titulaire qu'il remplace. A noter que les primes et indemnités versées aux contractuels sont limitées et ne comprennent ni la Nouvelle Bonification Indiciaire (NBI), ni la prime de service.

Le décret 2015-1434 du 5 novembre 2015 précise « le montant de la rémunération est fixé par l'autorité administrative, en prenant en compte, notamment les fonctions occupées, la qualification requise pour leur exercice, la qualification détenue par l'agent ainsi que son expérience ».

« Les agents recrutés par contrat à durée déterminée supérieure à un an bénéficient d'une réévaluation au moins tous les trois ans, notamment au vu des résultats de l'entretien professionnel ». De ce fait, la rémunération fait l'objet d'une réévaluation au minimum tous les trois ans, notamment au vu de l'entretien professionnel et l'évolution des fonctions.

La rémunération des contractuels au sein de l'hôpital public est un vrai sujet qui subira certainement des évolutions dans les années à venir. Dans un rapport publié en septembre 2020, La Cour des Comptes a formulé plusieurs recommandations pour améliorer la gestion des contractuels afin notamment d'harmoniser leur rémunération au vu de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 qui favorise le recours aux contractuels.

Elle recommande entre autre la mise en place de référentiels de rémunération au niveau national pour les contractuels en commençant par les métiers en tension.

« A noter que les salaires versés aux contractuels sont « globalement inférieurs » à ceux des agents titulaires. Il s'agit pour partie d'un effet de structure, lié à l'âge des agents et aux types d'emplois occupés. Cependant, même à emplois et âges comparables, on relève que des agents contractuels, en particulier peu qualifiés, sont souvent rémunérés dans des conditions nettement moins favorables que les personnels titulaires (différence notamment à la non éligibilité de ce personnel à la plupart des primes dues aux titulaires.

Pour les métiers en tension, correspondant souvent à des emplois très qualifiés, la Cour observe que c'est la situation inverse qui prévaut. Les rémunérations des agents contractuels y sont souvent supérieures à celles des agents titulaires occupant un emploi comparable, du fait de la compétition entre employeurs publics et privés ou même entre employeurs publics».

A ce jour au niveau de l'Etablissement la rémunération des contractuels, valorise l'expérience sur la base des mêmes principes que les titulaires pour l'ensemble des métiers.

Pour les métiers en tension et particulièrement les filières techniques, la définition de la rémunération prend en compte outre les précisions du décret 2015-1434 du 5 novembre 2015 (fonctions occupées, la qualification requise pour leur exercice, la qualification détenue par l'agent ainsi que son expérience). Elle tient également compte de la situation des agents en poste à compétences et expériences égales tout en intégrant les contraintes dictées par le marché des compétences rares, de la concurrence privé /public et de l'environnement spécifique d'une région frontalière. Un exercice de plus en plus délicat qui impose de trouver un juste équilibre d'ici l'évolution de la réglementation et la mise en place d'un réel statut pour les contractuels.

Le GHRMSA s'engage en faveur de la promotion du statut conformément aux exigences réglementaires. Ainsi, une commission biannuelle au sein de la DRH examine l'ensemble des contractuels sous contrat à durée indéterminée voire déterminée et décide :

- Soit d'une intégration directe dans le statut de la fonction publique pour les filières qui le permettent réglementairement après avis de l'encadrement (concours sur titre)
- soit l'organisation de concours pour les autres filières leur permettant également d'intégrer le statut (concours sur titre ou épreuve). Le calendrier concours annuel est ainsi déterminée et fait l'objet d'une communication large afin que l'ensemble des personnels concernés puissent concourir.

II - 1.2 Un processus recrutement lisible, partagé et porté par l'ensemble des équipes d'encadrement du GHRMSA



Trop souvent réduit à l'entretien, le recrutement doit être pensé comme une chaîne d'interactions avec les candidat(e)s, visant une finalité commune : susciter l'engagement.

Notre processus de recrutement conforme au décret 2019-1414 du 19 décembre 2019, est structuré en plusieurs phases allant de l'analyse du besoin, la construction du profil de poste, la rédaction et la diffusion de l'offre, le traitement des candidatures, la réalisation des entretiens de recrutement, la finalisation de l'acte d'engagement et enfin l'accueil et l'intégration du nouvel agent.

L'identification du besoin :

La décision d'engager un recrutement est prise par la direction (DG/GPEC/DRH) au regard des effectifs cible, de l'absentéisme, de l'activité du pôle, d'éventuelles subventions spécifiques.

Il en découle le motif de recrutement : sur poste, sur absence, sur renfort, sur des fonctions occasionnelles voire sur une mission précise.

Une fiche de poste est rédigée par le cadre de terrain sur la base d'un modèle standard disponible sous KALIWEB. La fiche de poste doit être explicite et contenir les informations suivantes : le service d'affectation, la position dans l'organigramme, les missions et objectifs, les activités principales et ponctuelles, les outils et moyens utilisés, les relations hiérarchiques et fonctionnelles, les contraintes du poste, l'exposition aux risques professionnels, les horaires, les modalités de décompte du temps de travail, les astreintes le cas échéant. Les différents savoirs, savoir-faire, savoir-être y sont déclinés. Les fiches de poste s'inspirent des fiches métiers du répertoire des métiers hospitaliers mais doivent être plus précis afin d'assurer la transparence sur les conditions d'exercice réelles.

Sur la base de la fiche de poste, le service recrutement en collaboration avec le cadre et parfois le service communication va rédiger l'offre d'emploi et mener une campagne de publicité à destination du public externe. Cette phase particulièrement importante nécessite un grand professionnalisme et suppose de connaître les bonnes pratiques en matière de communication externe (clarté dans l'intitulé des termes employés, explications concises, créativité dans la présentation, neutralité pour garantir l'égalité professionnelle HF, exempt de tout critère de discrimination). La rédaction de l'offre d'emploi va conditionner en grande partie le nombre de candidat(e)s et garantir au GHR les bons profils correspondant à ses besoins.

Avant toute publicité et toute démarche de recrutement, le service recrutement examine en premier lieu la situation d'agents bénéficiant réglementairement d'une priorité en termes de recrutement :

- les agents titulaires en attente de réintégration,
- les agents en demande de mutation d'un autre établissement
- les agents d'une autre fonction publique en demande de détachement

La plupart des postes à pourvoir en externe sont proposés à la mobilité interne soit au préalable à une publicité externe, soit en concomitance. Certains profils spécifiques font l'objet d'une publication externe sans publication interne.

La diffusion de l'offre d'emploi :

Nos publicités externes ne se résument plus à publier uniquement une offre d'emploi par les moyens traditionnels en sélectionnant parmi une centaine de sites de publication d'annonces dématérialisées ciblées selon le profil recherché (presse, sites généralistes ou spécialisées, ARS, portail emploi public pour les 3 fonctions publiques, pôle emploi ou APEC).

Notre communication est également adaptée aux nouveaux moyens de communication comme la téléphonie mobile (73% des juniors recherchent du travail depuis un appareil mobile ! cf. Etude millennials et monde du travail 2018 Corner Job) ou les panneaux d'affichage numérique.

Notre site du GHR a facilité l'acte de candidature en proposant au travers de son site internet l'ensemble des postes à pourvoir et la possibilité d'y déposer un cv et une lettre de motivation.

Une présence active de notre Etablissement sur les réseaux professionnels comme LinkedIn ou sociaux comme Facebook, twitter, YouTube, Instagram) contribue à promouvoir la marque employeur. Le contenu des visuels et photos présentent l'environnement de travail, les équipes, les projets, la vie du GHRMSA. Tous ces aspects sont directement liés à l'attractivité de notre Etablissement au-delà même du recrutement.

La sélection et l'entretien : un cap décisif pour l'agent et l'Etablissement :

Le service recrutement a un rôle d'aiguillage et de tri dans l'analyse des candidatures qui proviennent de deux canaux :

1. Une boîte courriel dédiée qui fait l'objet d'un traitement quotidien par deux agents du service : l'un spécialisé dans la filière soignante, de rééducation et médicotechnique, l'autre sur les filières techniques, ouvrières, administratives et socio-éducatives.

2. La plateforme HUBLO, destinée, en théorie, plus particulièrement à des agents intéressés par des vacances soignantes. Néanmoins, cette plateforme appelle largement tous types de candidat(e)s étant donné sa nature « nationale » et nécessite un traitement spécifique et une réorientation pour rentrer dans le processus de recrutement classique

L'ensemble des candidatures est enregistré dans une CVthèque sur la base de l'outil Access qui permet de trier selon le profil et les besoins immédiats ou prospectives de l'établissement. Cette outil permet de générer des réponses aux candidats. Le GHRMSA s'engage à fournir une réponse à tout candidat que son profil intéresse ou non l'établissement.

Une présélection est faite au regard du profil de poste et du curriculum vitae du candidat ; celle-ci est ensuite proposée au cadre recruteur. Sur cette base, ce dernier fera une deuxième sélection et déterminera une short-list après entretien avec le candidat. Un compte rendu succinct pour chaque candidat reçus est transmis au service recrutement au travers de « la fiche de liaison » disponible sur KALIWEB. La bonne utilisation de cette fiche garantit la transparence et le professionnalisme dans l'analyse des candidats qui doivent être sélectionnés uniquement selon les critères du mérite et de l'adaptation aux besoins du poste.

Pour les candidats non retenus, le service recrutement les informe par courrier officiel et met à jour la CVthèque.

Les candidats retenus en short-list, quel que soit le métier et le type de recrutement sont conviés à un deuxième entretien avec la responsable du recrutement ou la directrice des ressources humaines pour les postes à haute responsabilités.

La DRH valide ainsi la candidature sur les retours du manager de proximité, émet un avis complémentaire et finalise le mode de recrutement ainsi que le niveau de rémunération au regard de la réglementation ou la politique de l'établissement.

Avant la finalisation et la proposition d'un accord au candidat, la DRH ou le cadre recruteur peut selon la nature du recrutement opérer un contrôle de références. Ce dernier est toutefois encadré par le code du travail (Article L1222-4) qui spécifie que nul ne peut s'informer sur un candidat à son insu.

Ses vérifications sont faites notamment pour :

- les recrutements d'experts ou de recrutements à hauts potentiels
- pour les sorties d'école par l'apport du dossier scolaire
- pour tout personnel par l'apport des évaluations des employeurs précédents ou un échange téléphonique avec la personne référente indiqué par le candidat(e) et avec son accord

Il existe une spécificité dans le processus de recrutement pour la filière soignante (cadres de santé, infirmiers, aides-soignants) où la direction des soins intervient en amont de la sélection transmise à l'encadrement de proximité.

En effet, la direction des soins reçoit l'ensemble des candidat(e)s en entretien et les propose ensuite aux cadres selon le profil, les souhaits, les objectifs de carrière du candidat mais aussi au regard de la situation des effectifs soignants voire de situations particulières.

L'entretien est un moment clé dans le processus de recrutement : c'est lui qui permet de mieux connaître les candidat(e)s, de vérifier leurs compétences techniques et personnelles, de s'assurer de leurs motivations et de départager plusieurs candidatures éventuelles. C'est aussi l'occasion pour les

candidat(e)s de se forger une opinion sur l'entreprise et sur le poste à travers des questions relatives à l'équipe, l'organisation du travail, le positionnement, les missions, les ambitions ou la vision du poste.

Aujourd'hui dans bon nombre de métiers en tension, le processus de recrutement est à la fois le moment où un établissement choisit les candidats, et le moment où les candidats choisissent l'établissement. L'entretien doit donc être envisagé comme une évaluation réciproque, et non comme un test à sens unique. Le recruteur doit tout à la fois chercher à sélectionner les bons profils, et donner envie de rejoindre l'Etablissement.

Il est une règle d'or : tout au long du processus de recrutement, il est essentiel que nos candidats se sentent acteurs de leur recrutement ; soit le cadre recruteur, soit la DRH informe les candidats du processus et de l'étape du recrutement où ils se situent afin de renforcer leur implication. Cette démarche améliore la qualité des échanges, stimule et maintient en tension les candidat(e)s et leur permet de se projeter à la prochaine étape et in fine, de mieux imaginer leur arrivée dans notre structure. L'Etablissement dessine ainsi déjà les contours d'une future collaboration et leur montre qu'il saura les responsabiliser en tant que collaborateur(trice).

Les candidat(e)s sont donc convoqué(e)s à un entretien par téléphone ou courriel ou courrier ; dès le retour de la short-list, les candidats sont recontactés par le service recrutement pour organiser le deuxième entretien qui peut être soit téléphonique, soit en présentiel.

A l'issue, une proposition écrite est faite avec l'ensemble des éléments contractuels et avantages annexes. Un délai de réflexion est laissé au candidat afin de lui laisser le temps de la réflexion, de lui apporter des informations complémentaires éventuels, voire d'organiser des temps d'immersion pour mieux appréhender le futur poste de travail.

Des axes d'amélioration du processus recrutement :

Dans un contexte qui a fortement évolué ces dernières années, l'Etablissement s'engage à professionnaliser la chaîne du recrutement en proposant sur 2021 une formation au recrutement à destination des managers de proximité, qui sera inscrite de manière récurrente.

Un autre aspect qui sera à améliorer à court terme : la durée du processus de recrutement. A une époque de plus en plus marquée par l'immédiateté, les procédures trop lourdes sont de moins en moins tolérées. Les statistiques sont sans appel : 85% des candidat(e)s déclarent avoir déjà accepté un autre poste en raison d'un processus de recrutement trop long (source : Seekube 2019).

Cette modernisation du processus du recrutement a été identifiée au niveau du GHRMSA comme un levier prépondérant pour assurer une visibilité et une gestion dynamique des candidatures. Nous sommes amenés à gérer un flux de CV toujours plus importants qui sont traités aujourd'hui de manière manuelle, induisant un coût administratif de traitement important, une faible réactivité et productivité, l'impossibilité de mettre en place une optimisation de gestion des CV et donc une gestion archaïque du vivier de candidatures. Il convient par ailleurs de promouvoir une « marque employeur » dynamique par l'utilisation d'outils modernes.

Cela passe nécessairement par l'acquisition d'une solution informatique spécifique alliant recrutement externe mais aussi mobilité interne. La bourse à l'emploi répondant à un processus similaire de sélection de candidats. Ce projet sera engagé en 2021 avec l'acquisition d'un logiciel de gestion des candidatures externes et internes. Il a comme objectif de permettre plus de

transparence, de fluidité, de réactivité, de productivité, en impliquant de manière interactive l'ensemble des acteurs (candidat, cadre recruteur, DRH).

La sécurisation du processus recrutement :

La finalisation et la validation du recrutement d'un candidat(e) est soumis à plusieurs obligations réglementaires tant pour le recrutement d'un titulaire que d'un recrutement contractuel.

L'article 5 de Loi 83-634 du 13 juillet 1983 prévoit que : nul ne peut avoir la qualité de fonctionnaire (et d'agent public) :

1° S'il ne possède la nationalité française ; Sauf pour les agents non titulaires où cela n'est pas exigé

2° S'il ne jouit de ses droits civiques

3° Le cas échéant, si les mentions portées au bulletin n° 2 de son casier judiciaire sont incompatibles avec l'exercice des fonctions

4° S'il ne se trouve en position régulière au regard du code du service national ;

5° S'il ne remplit les conditions d'aptitude physique exigées pour l'exercice de la fonction compte tenu des possibilités de compensation du handicap

En vertu de ce principe, chaque recrutement au sein de l'Etablissement est soumis à :

- La vérification de la validité d'un titre de séjour
- L'exigence d'une copie de la carte nationale d'identité/ou passeport, carte de sécurité sociale, permis (si en rapport avec les missions)
- L'exigence d'une copie de la participation à la Journée d'Appel National de Défense et Citoyenneté
- La vérification du bulletin n°2 du casier judiciaire. Lorsqu'une mention y figure, l'établissement analyse si la mention est compatible avec les fonctions exercées.
- L'exigence des copies des diplômes demandés par le statut particulier du grade. Pour la spécificité des diplômes soignants (filière IDE/AS) : le service recrutement a constitué un fichier spécifique dans lequel on trouve la liste des soignants ayant un faux diplôme ou une interdiction d'exercer transmis par l'ARS. Il n'existe à ce jour aucun fichier national répertoriant ce genre d'information. Ce fichier est consulté avant toute embauche par le service recrutement.
- L'exigence du numéro ADELI ou RPPS pour les métiers concernés (filière soignante, médicotechnique, rééducation, assistant(e) social(e), psychologue)
- L'exigence du numéro d'inscription à un ordre professionnel pour les métiers concernés (infirmiers, kinésithérapeutes, sages-femmes)
- L'exigence des certificats de travail mentionnés dans un CV afin de prendre en compte l'ancienneté dans la proposition de rémunération
- Concernant l'aptitude physique avant la prise de poste

- Le candidat doit fournir un certificat médical d'un médecin agréé spécifiant que l'agent n'est atteint d'aucune maladie ou infirmité et que les maladies ou infirmités constatées ne sont pas incompatibles avec l'exercice des fonctions auxquelles il postule
- Le service recrutement organise une visite médicale d'embauche auprès de la médecine du travail de l'établissement. Cette dernière statue sur l'aptitude du candidat au poste de travail. Cet examen nécessite un certain délai pour obtenir l'avis d'aptitude à la prise de fonction qui peut varier selon les métiers et/ou le candidat et selon les examens médicaux nécessaires. Aucune prise de fonction n'est validée avant le feu vert de la médecine du travail. Le recrutement définitif est donc soumis à cette condition. Cette étape conditionne également les délais de recrutement notamment en cas de préavis ou de mutation.

L'engagement contractuel et/ou l'intégration directe dans le statut :

Le candidat ayant pris ses fonctions, le recrutement, pour autant n'est pas terminé : la période d'intégration est la dernière étape, et non des moindres, du parcours. C'est lorsque le candidat et l'Etablissement valident la période d'essai ou de stage que les recruteurs peuvent se féliciter.

Cette étape est suivie par le service recrutement pour les contrats précaires et le service des carrières pour les stagiaires /titulaires et les contrats à durée indéterminée.

. Le stage permet l'évaluation de l'agent à 6 mois puis à un an avant de l'intégrer dans le statut en qualité de titulaire

. Un contractuel est généralement soumis à une période d'essai, selon l'article 7 du décret n°91-155 du 6.02.1991, dont la durée variera en fonction de celle du contrat :

Durée des contrats	Délai
≤ 6 mois	1 jour par sem. (2 semaines max)
> 6 mois et ≤ 1 an	1 mois
>1 an et ≤ 2 ans	2 mois
>2 ans	3 mois
CDI	4 mois

La période d'essai peut être renouvelée 1x pour une durée au plus égale à sa durée initiale dès lors que cela a été prévu dans le contrat.



Aucune période d'essai ne peut être prévue lorsqu'un nouveau contrat est conclu ou renouvelé par une même autorité administrative avec un même agent pour exercer les mêmes fonctions ou celles prévues par le précédent contrat pour occuper le même emploi que celui précédemment occupé.

Les contrats à durée déterminée sont examinés régulièrement en fonction des motifs, de la situation des effectifs, de l'absentéisme et/ou du contexte sanitaire, de la situation de l'activité des soins.

Leurs renouvellements prennent en compte dans la mesure du possible les délais de prévenance préconisés par le décret. Ce délai prévu par le législateur doit permettre à l'agent d'accepter ou de refuser la proposition d'un avenant ou d'un nouveau contrat sans pour autant mettre en difficulté l'employeur en cas de refus de poursuivre la collaboration. Lorsqu'il est proposé de renouveler le contrat, l'agent dispose d'un délai de 8 jours pour faire connaître, le cas échéant, son acceptation. Faute de réponse dans ce délai, l'intéressé est présumé renoncer à l'emploi (art41 du décret n°91-155 du 6 février 1991) et ne peut donc prétendre aux allocations de retour à l'emploi afférentes.

Le GHRMSA ne propose que des contrats à durée déterminée de date à date.

CDD Délai de prévenance avant/si renouvellement de contrat	
Durée des contrats	Délai
< 6 mois	8 jours avant la fin du contrat
≥ 6 mois et < 2 ans	1 mois avant la fin du contrat
≥ 2 ans	2 mois avant la fin du contrat
Pour passer en CDI	3 mois avant la fin du contrat

A chaque échéance, une évaluation de la manière de servir est complétée par le cadre lors d'un entretien avec l'agent. Ce dernier signe l'évaluation pour certifier qu'il en a pris connaissance.

Au regard de cette évaluation, le service recrutement définit la suite donnée au contrat selon son motif et la politique recrutement définie par l'Etablissement pour chaque catégorie professionnelle.

Cette politique est définie par la DRH et évolue régulièrement au regard du marché de l'emploi, de la tension de certains métiers et du statut de la fonction publique hospitalière.

L'accueil et l'intégration de l'agent :

Cette étape cruciale est particulièrement sensible et conditionne bien souvent l'engagement à long terme d'un nouveau recruté.

Dès la finalisation de l'embauche, est remis à l'agent par le service recrutement :

- Un livret d'accueil
- Les informations sur la mutuelle santé
- Les informations relatives aux prestations du CGOS et de l'amicale du personnel du GHR
- Information sur la formation e-learning Tuitiz à suivre avant la prise de fonction pour les personnels soignants

Par ailleurs, plusieurs actions sont menées au niveau de l'Etablissement pour développer le sentiment d'appartenance et faciliter l'appropriation de notre culture et de nos valeurs :

- Journée d'accueil pour les nouveaux recrutés organisée tous les deux mois. Le programme permet de présenter l'établissement et inclut la présentation du projet médical, de soins infirmiers, des différentes directions, des informations sur la coordination des soins, l'hygiène hospitalière, la qualité et la gestion des risques, la formation, l'organisation du travail et la politique sociale, ainsi que des éléments statutaires
- Au niveau des services de soins, un tutorat est organisé et mis en œuvre par des professionnels confirmés
- Une période de tuilage de durée variable en fonction des services d'affectation, des spécialités et spécificités de prises en charge est proposée
- des formations d'adaptation à l'emploi sont organisées avec un dispositif de formation in situ et une évaluation des acquisitions et compétences pour un certain nombre de métiers y compris techniques
- enfin, la période probatoire au titre de la période d'essai ou de stage : cette période est mise à profit au travers de points d'étapes pour accompagner le nouveau recruté, lui présenter le service, les règles. C'est une période de test mais aussi de cadrage et d'ajustement.

II - 1.3 Le développement d'une stratégie en faveur du développement de l'attractivité des métiers de la santé



Face au constat de tensions qui se développent dans un certain nombre de métiers, l'Etablissement doit développer des stratégies en faveur de l'attractivité à travers des actions de communication et le développement de politiques recrutement innovantes.

Des stratégies de communication en faveur de l'amélioration de la visibilité du GHRMSA en tant que 1^{er} employeur du Haut-Rhin :

Sur un marché de l'emploi en tension pour bon nombre de métiers, réussir à attirer de bons professionnels nécessite aujourd'hui, plus que par le passé, de développer une véritable stratégie de communication. L'approche des candidats se rapproche d'un processus d'approche de clientèle. Il s'agit par conséquent d'adopter une stratégie spécifique à chaque phase du parcours du candidat et favoriser ainsi l'augmentation des candidatures à un poste donné.

Cette stratégie de communication externe passe par plusieurs axes : assurer une bonne visibilité de l'établissement, créer une relation privilégiée avec nos candidats pour les attirer et les fidéliser.

- Visibilité : développement de la notoriété de l'Etablissement (marque employeur)

Le service Communication développe la visibilité du GHRMSA en publiant tant sur notre site internet que sur les réseaux sociaux :

- Il mène régulièrement des actions de communication RH, comme par exemple : flash sur notre site, banderoles d'information sur les recrutements aux concours de l'établissement, diffusion sur les panneaux numériques au sein de m2A.

- Il publie également des actualités, des évènements sur la vie de l'hôpital, les distinctions obtenues, la participation du GHR à des évènements sportifs locaux comme les Mulhousiennes, l'organisation d'évènements culturels et musicaux etc. L'ensemble de ces évènements visibles tant sur le site internet que sur les réseaux comme YouTube, Twitter, Instagram améliorent globalement la visibilité du GHRMSA

- Il met en avant régulièrement l'un ou l'autre service et/ou métiers au travers de reportage, ce qui permet à un futur candidat de mieux se projeter.

L'ensemble de ces actions permet de mettre en avant les valeurs, la culture et « la personnalité » de notre hôpital et peut créer chez les candidats un sentiment d'appartenance et d'identification.

- Engagement : créer une relation privilégiée avec les candidats

-un site internet au GHRMSA : le GHR s'est doté d'un site internet avec un espace dédié aux offres d'emploi et aux dépôts de candidature. Les candidats peuvent voir globalement l'ensemble des postes ou trier par filières et y déposer directement leur cv et leur lettre de motivation.

Un accusé de réception est envoyé à tous dossiers instantanément et les candidatures sont transférées de manière systématique sur une boîte mail dédiée à la réception et au traitement des candidatures externes.

-la plupart des postes font l'objet de publication sur plus d'une centaine de sites de publication d'annonces dématérialisées ciblées, choisis selon leur spécificité au regard du profil recherché

-en parallèle, les annonces sont publiées quasi systématiquement sur des sites plus traditionnels comme Pôle emploi de façon à garantir l'égalité des chances et parer à la fracture numérique pour certaines catégories professionnelles

-les annonces sont également affichées sur les réseaux professionnels comme LinkedIn et Pro Santé, mais aussi sur les réseaux sociaux de manière plus ponctuels car ce n'est pas leur vocation première.

- le GHRMSA est également présent à l'occasion des Forums emploi organisés par la M2A pour aller au-devant des demandeurs d'emploi, promouvoir les métiers diversifiés dont a besoin notre Etablissement, et démystifier l'environnement de la santé trop orienté uniquement sur les métiers soignants.

-enfin le GHRMSA participe à la Journée des carrières et de la formation de Mulhouse organisée une fois par an au parc expo. Il s'agit à la fois de promouvoir les filières de formation existantes au sein de l'Institut de Formation des Métiers de la Santé, et de présenter les grandes filières professionnelles présentes au GHRMSA. L'objectif est de promouvoir les métiers, de susciter des vocations à long terme, favoriser le partage d'expériences par des professionnels envers des publics variés : élèves en recherche d'orientation ou voulant confirmer un projet, mais aussi des adultes en reconversion ou réorientation professionnelle ou des demandeurs d'emploi.

- Fidélisation et attractivité : des atouts à mettre en avant

L'interaction entre les futur(e)s candidat (e)s et notre Etablissement va augmenter les chances d'attractivité de nos métiers. Faire connaître notre politique sociale, notre politique de formation, nos différentes actions en faveur de la qualité de vie au travail contribue à notre attrait

Ainsi nous menons conjointement avec la direction des soins, et l'encadrement de proximité voire avec de jeunes professionnels, des interventions dans les différents instituts de formation : IFSI, IFAS,

ergothérapie, psychomotricité, kinésithérapie, ainsi que les lycées formant les manipulateurs en radiologie afin de présenter l'établissement, les services et mettre en avant l'ensemble des dispositifs R.H d'accompagnement des étudiants (en proposant des contrats d'allocation d'études ou le financement d'études promotionnelles).

Des plaquettes de présentation sont créées pour les métiers soignants et sont mises à disposition des instituts de formation, des salles d'attente et/ou présentoirs au sein de l'Etablissement

Des goodies avec logo du GHRMSA sont remis dans les manifestations de recrutement ou d'intervention dans les instituts de formation.

Lors des différentes interventions ou participations aux forums emplois, lors des entretiens de recrutement, il est essentiel de porter à la connaissance du futur professionnel l'ensemble des avantages, soutiens ou suivis dont il peut bénéficier au sein du GHR à travers sa politique sociale volontariste :

- Possibilité d'adhésion à une mutuelle santé à titre préférentiel
- L'affiliation au Comité de gestion des œuvres sociales (allocation mariage, naissance, chèque-vacances, prêts, etc.)
- L'adhésion à l'amicale du personnel qui propose plusieurs activités de loisirs et sportives
- L'accès possible à une crèche hospitalière avec des horaires adaptés
- L'accès à un restaurant du personnel à un tarif avantageux et des distributeurs automatiques
- Une conciergerie pour le personnel (pressing, panier légumes, boulangerie)
- La possibilité d'avoir accès à une psychologue du travail, assistante sociale, médecine préventive, ergonome
- Accès à une véritable offre de formation professionnelle tout au long de la carrière
- Accès à l'unité de ressources et de soutien aux personnels
- Proposition de location de logement si besoin exprimé

Le développement de dispositifs de recrutement ou pré-recrutement innovants

Plusieurs axes sont développés au GHR pour attirer les ressources humaines soit par la mise en place de mécanismes financiers incitatifs, soit en utilisant des dispositifs existants et encadrés par le Gouvernement ou la Région :

- ✓ Proposition d'aide financière au travers de deux dispositifs pour les infirmiers, kinésithérapeutes, et manipulateurs en radiologie :
 - Allocation d'étude mensuelle sur les 2èmes et 3ème années d'études
 - Proposition de financement de la dernière année d'études sous forme d'études promotionnelles pour les kinésithérapeutes et les manipulateurs en radiologie

- ✓ Développement de l'apprentissage (alternance) :
 - Pour le métier de préparateur(trice)s en pharmacie hospitalier(e)s qui selon l'âge est également pris en charge en étude promotionnelle
 - Une expérience sur 2 années consécutives a été menée pour la filière infirmière et plus particulièrement sur la 3^{ème} année d'étude ; cependant celle-ci est conditionnée par le financement de l'ANFH
 - Pour des techniciens de laboratoire selon des financements spécifiques
 - Pour les métiers techniques, deux contrats d'apprentissage seront lancés sur le deuxième semestre 2021
 - Pour les métiers administratifs, un apprenti a pu être positionné au service de la paie et a pu bénéficier d'un recrutement pérenne
- ✓ Mise en place d'une politique recrutement coordonnée avec les orientations de la politique handicap et maintien dans l'emploi :
 - Dans le cadre de l'insertion professionnelle durable des professionnels bénéficiaires de l'obligation à l'emploi, une convention est signée avec le FIPHFP et permettra notamment de recruter des qualifications proposées par le CRM. Plusieurs formations proposées par le CRM correspondent à des métiers existants au GHR et pourront donner lieu à des recrutements de personnes répondant aux critères du handicap : aide-soignant, animateur social, agent administratif des directions fonctionnelles, technicien réseaux...
 - Dans le cadre de nos démarches recrutement, il convient de traiter un public prioritaire : les agents internes en restrictions d'aptitude. Ainsi, avant de recruter une qualification en externe, il convient de vérifier préalablement si un agent du GHR en "reconversion professionnelle" peut pourvoir le poste, moyennant parfois une formation d'adaptation à l'emploi. Cet aspect rend nécessaire la coordination des politiques recrutement, mobilité interne et handicap.
- ✓ Proposition au titre du service civique national de postes d'accompagnants au sein de services spécifiques (SAU, gériatrie), cet axe est à développer.
- ✓ Accompagnement sur l'aide au recrutement des compétences rares et hauts potentiels : un marché d'assistance à la prestation recrutement a été mis en place à l'échelle du GHT pour sécuriser les recrutements pour les postes à haute responsabilité.
- ✓ Accompagnement sur l'aide au recrutement par des agences de placement spécialisées dans la filière soignante, les kinésithérapeutes ou les manipulateurs en radiologie.
- ✓ Sollicitations des entreprises de travail temporaire avec appel à concurrence et relance d'un marché public dès 2021. Ce recours est néanmoins limité au vu de l'engagement financier que cela implique. Chaque candidat à l'intérim proposé par un prestataire est analysé par le service recrutement et par le cadre demandeur avant de passer la commande. Ainsi tous agents en disponibilité du GHRMSA ou étudiant à l'IFSI sont refusés ainsi que les candidats, anciens agents de l'Etablissement qui n'ont pas donné satisfaction.

- ✓ Déploiement d'une solution innovante « Hublo » : dans le cadre de la gestion de l'absentéisme au pied levé. Cette solution « gagnant-gagnant » permet de sécuriser la prise en charge des patients mais aussi aux soignants affectés sur un service de découvrir d'autres secteurs et d'autres sites à l'occasion des remplacements dans d'autres services. Cela permet en outre de recruter sous forme de vacation des étudiants de deuxième et troisième année des IFSI du GHT voire des cliniques privées et peut susciter de potentiels recrutements.
- ✓ Développement de partenariat avec le pôle emploi sur la pré-sélection de candidats au regard de profil ou d'exigences particulières ; mise en place de MRS (méthode de recrutement par simulation dont une première expérience a été engagée sur les agents de service hospitalier de bionettoyage).

II - 2. Une politique de mobilité interne transparente et modernisée



Le GHRMSA s'inscrit pleinement dans les démarches en faveur de la promotion de l'attractivité selon les axes que développent la FHF, à savoir les 2 dimensions suivantes :

- l'attractivité externe à travers une stratégie de recrutement dynamique
- l'attractivité interne et la fidélisation des professionnels recrutés

Pratiques actuelles en matière de gestion de la mobilité interne :

La mobilité professionnelle est une richesse pour l'établissement. Elle permet de faire évoluer et d'enrichir les pratiques professionnelles. C'est à la fois un facteur de fidélisation des professionnels et un outil de gestion des carrières et compétences.

Tout au long de leur carrière, les agents du GHRMSA ont possibilité d'exprimer des souhaits de mobilité à court et moyen terme.

Cette mobilité revêt plusieurs formes :

- ***La mobilité intra pôle :***

Souvent horizontale, avec ou sans changement de métier, la mobilité intra-pôle est un processus délégué à l'encadrement du Pôle.

Souvent exprimée par l'agent dans le cadre de l'entretien professionnel annuel, la mobilité intra pôle bénéficie de conditions favorables dans sa mise en œuvre : bonne connaissance des qualités et compétences des agents par le cadre, rapidité de réponse, mesure de la satisfaction des agents possible par le cadre après mobilité. Elle permet de développer les compétences des agents au sein du Pôle par l'exercice de missions variées en adéquation avec leurs attentes et leurs capacités.

Cette procédure, si elle est encouragée, représente une zone d'ombre dans la mobilité des agents au GHRMSA.

- **La mobilité inter pôle :**

Après expression du souhait de l'agent :

L'agent qui souhaite une mobilité adresse une lettre à la DRH où il indique sa motivation pour changer et le service qu'il souhaite rejoindre. En 2020, un peu plus de 200 agents ont émis un souhait formel de mobilité. La procédure diffère selon les métiers :

- S'agissant des IDE et des AS, les demandes sont étudiées de manière hebdomadaire avec la Direction des Soins. Cette démarche, dans un contexte de métier (IDE) ou secteur en tension (gériatrie notamment), permet de garantir la continuité de service par une vision transversale de la situation. La tension actuelle engendre cependant des délais plus ou moins long pour donner satisfaction aux souhaits de l'agent et des cadres recruteurs.
- S'agissant des autres professionnels de l'établissement (paramédicaux, administratifs, secrétaires...), la demande, réceptionnée par la GPEC, est réorientée vers les secteurs/ pôle accueillant le métier de l'agent ayant formulé un souhait de mobilité inter pôle. Une simple demande d'avis est formulée et, en cas d'entente concernant le recrutement, une date d'affectation est fixée.

Après publication de vacances de poste :

Lorsqu'un poste est vacant au sein du GHRMSA (hors IDE/AS), après besoin émis par le service recruteur et validation du disponible par la GPEC, un appel à candidature interne est effectué. En 2020, 54 appels à candidature interne ont été publiés, majoritairement pour des postes de secrétaires médicales ou cadres de santé.

La publication passe par une fiche de poste décrivant précisément les compétences attendues. La diffusion est réalisée via mail à destination des secrétaires référentes et selon les profils. La diffusion n'est donc pas généralisée à l'ensemble de l'établissement. Il s'agit d'un axe d'amélioration.

Cette gestion, limitée à certains profils et avec une diffusion restreinte ne permet pas de garantir transparence et rapidité de traitement des souhaits individuels.

Les outils favorisant la mobilité interne :

Des outils existent au GHRMSA permettant de favoriser la mobilité interne.

- La fiche de poste :
 - o Elle informe sur la nature du poste et les compétences requises. Elle est un outil du recrutement mais également de la mobilité. Elle identifie les besoins et attentes du poste.

- Elle est le support de l'entretien professionnel annuel et également de l'entretien « d'embauche ». Elle permet à l'agent de se positionner sur des postes les plus adaptés possibles à ses attentes et à ses compétences
- Stage de découverte ou d'immersion. L'objectif est d'atténuer les freins à la mobilité et de permettre à chacun de se construire une représentation réaliste de l'activité dans un service différent de son service d'appartenance. Si cette politique est particulièrement développée dans le cadre de la reconversion des agents ne pouvant plus exercer leur métier d'origine, elle offre également une réelle opportunité pour tout agent du GHR de découvrir un autre secteur, un autre métier de l'établissement.
- Existence d'équipes de remplacement pour certains métiers favorisant la mobilité et la découverte de l'ensemble des secteurs de l'établissement :
 - SICS IDE/AS
 - Equipe volante administrative

Un pool de remplacement attractif et efficace constitue un signal fort en faveur de la mobilité interne dans l'établissement. Les personnes travaillant au pool doivent cependant être volontaires.

- HUBLO : par le biais des missions de remplacement, découverte de l'ensemble de l'établissement permettant ainsi aux agents d'envisager une mobilité. Cet outil est actuellement ouvert à certaines catégories de professionnels : IDE/puer, AS/AP, MERM, Sage-femme, ASH.
- Mobilisation des outils de la formation qui permettent d'accompagner l'agent dans l'exercice de nouvelles fonctions, d'actualiser ou de développer les compétences nécessaires à la tenue du poste, de préparer une mobilité, d'aider un agent à se réorienter

La mobilité dans le cadre des opérations de modernisation de l'offre de soins :

L'accompagnement des opérations de modernisation de l'offre de soins se structure en plusieurs étapes :

- Mise en place de réunions préparatoires liées aux organisations du travail en lien avec la Direction des Ressources Humaines (DRH), la Direction des Soins, le directeur référent du pôle et l'encadrement.
- Annonce de l'opération de restructuration dans le cadre de la stratégie d'établissement actuelle et de l'impact sur les effectifs du service concerné et de la mise en place d'un accompagnement individualisé des personnels de l'unité concernée, par :
 - La direction générale,
 - Le directeur référent du pôle,
 - Le cadre de pôle,

- La direction des soins (si secteur soin ou médicotechnique)
- La direction des ressources humaines
- Rencontre individuelle des agents concernés. Ces rencontres permettent :
 - Bilans individualisés, suivi et propositions
 - Présentation des dispositifs mobilisables : mobilité interne, immersion, reconversion professionnelle/formation, dispositifs de départs

Ces rencontres peuvent se faire en plusieurs étapes en présence de l'encadrement, de la direction des soins, de la direction des ressources humaines, de la cellule d'accompagnement professionnel individualisé. En principe, l'accompagnement se fait du début jusqu'à la fin de l'opération.

- Indication de la date butoir à respecter, à échéance, affectation définie par la DRH

Chaque professionnel concerné par une opération de restructuration peut bénéficier d'un accompagnement proposé par la cellule d'accompagnement professionnel individualisé (CAPI).

La CAPI permet d'accompagner les agents lors d'une réorganisation importante dans l'établissement suite à une décision de la direction et de l'ARS. La cellule est complètement intégrée à la Direction des Ressources Humaines du GHRMSA.

Les missions de la CAPI sont d'informer et de conseiller les agents de manière individuelle sur :

- leurs possibilités et leurs perspectives professionnelles en interne ou en externe,
- les possibilités de formation permettant d'accéder au métier visé,
- et les mesures d'aides financières à la mobilité.

La cellule peut proposer plusieurs types d'aides individuelles réglementaires en fonction des situations et sous réserve des conditions requises :

- * Actions de conversions professionnelles (ACP)
- * Indemnité exceptionnelle d'aide à la mobilité (IEM)
- * Indemnité de départ volontaire (IDV)

Le personnel de la CAPI peut aussi proposer des outils d'accompagnements institutionnels :

- Bilan de compétences
- Congé de formation professionnelle
- Immersion
- Listing des postes vacants au GHRMSA

Axes de travail dans le cadre du projet de déploiement de l'outil informatique :

Dans le cadre de la construction du schéma directeur du système d'information du GHT, une solution informatique intégrant le processus de recrutement et de mobilité interne devrait être acquis courant 2021.

Les outils de gestion de la mobilité interne étant similaires aux outils de gestion des candidatures externes d'une part, et d'autre part, dans le cadre d'un poste vacant, il est souvent fait appel à la

mobilisation de démarches de recherche de candidats en interne et en externe de manière simultanée, il est nécessaire de disposer d'un outil informatisé commun de gestion de la mobilité interne et des recrutements externes.

Le processus de gestion actuelle des possibilités de mobilité interne n'est pas informatisé, et ne permet donc pas d'afficher transparence et rapidité de traitement des souhaits individuels.

Le déploiement de cet outil permettra de garantir une information transparente sur les postes à pourvoir.

Axes d'amélioration de notre politique de mobilité interne :

- Systématiser la rédaction, la publication et la mise à jour des fiches de postes en précisant les conditions d'accès au poste, les activités et les compétences principales requises en lien avec le référentiel des métiers et les perspectives d'évolution possibles
- S'assurer de l'égal accès à la mobilité pour l'ensemble des agents de l'établissement en mettant en œuvre :
 - o transparence des informations sur les emplois, les métiers de l'établissement
 - o transparence sur les postes vacants ou avec une perspective de vacances de poste au sein de l'établissement
 - o transparence les modalités horaires des différents postes de l'établissement les horaires (postes de jour, horaire en 12h, télétravail, ...) ainsi que les sites d'exercice des missions (Thann, Cernay, Mulhouse, Saint-Louis....)
 - o accès aux informations (outil informatique)
- Définition de règles et pratiques de gestion des parcours professionnels.
- Définir un délai de mobilité interne après acceptation de cette mobilité

II - 3. La promotion des parcours d'évolution des compétences, comme outil d'attractivité et fidélisation



La démarche de formation du GHR Mulhouse & Sud-Alsace a pour objectif de permettre à chaque agent d'exercer efficacement et sereinement ses fonctions durant l'ensemble de sa carrière. L'hôpital étant en constante évolution, la formation continue demeure le principal levier de mise en adéquation des compétences des agents avec les exigences de l'activité. Le maintien de cet équilibre en évolution perpétuelle permet d'atteindre deux objectifs complémentaires : améliorer la qualité de notre service hospitalier et favoriser le développement professionnel et personnel de chacun.

L'élaboration du plan de formation a nécessité l'identification et le classement des principaux besoins en matière de compétences, dans les pôles, les services, les directions et auprès de chaque agent. Notons que ce plan de formation concerne l'ensemble des personnels non-médicaux et sage-femmes de l'établissement. Il répond conjointement aux obligations réglementaires et aux choix stratégiques de l'établissement.

La réglementation précise que la formation professionnelle s'adresse aux agents titulaires et non titulaires de la fonction publique hospitalière. Celle-ci a pour but :

- × de permettre à chacun d'exercer efficacement ses fonctions durant l'ensemble de sa carrière
- × d'améliorer la qualité du service public hospitalier
- × de favoriser le développement professionnel et personnel et la mobilité
- × de contribuer à créer les conditions d'un égal accès aux différents grades et emplois entre les hommes et les femmes.

C'est pourquoi, en référence au décret n° 2008-824 du 21 août 2008, notre plan de formation comprend des actions de huit types :

- 1) la formation initiale
- 2) le développement des compétences et des connaissances
- 3) les préparations aux concours et examens
- 4) les études promotionnelles
- 5) les actions de conversion
- 6) Le CFP
- 7) Le bilan de compétences
- 8) La VAE

Dans tous les cas, la formation doit prendre la forme d'actions organisées, suivies, visant l'acquisition des connaissances, d'aptitudes et de compétences. Les actions doivent reposer sur des objectifs, des moyens pédagogiques et un dispositif permettant de suivre leur déroulement et d'en évaluer leur impact.

Depuis plus de 20 ans, la politique de formation continue s'est structurée autour de différentes sous-commissions transversales représentant les grandes catégories professionnelles : soignante & médico-technique, technique et administrative. Composées de volontaires de toute qualification, elles ont pour mission de participer à l'élaboration du plan de formation en proposant des souhaits d'actions transversales, de réaliser des cahiers de charges pour des actions spécifiques, d'évaluer à court et moyen terme les actions de formation réalisées.

Partenaire essentiel de la direction des ressources humaines, la commission de formation, au sein de laquelle sont représentés des membres du Comité Technique d'Etablissement et des participants des différentes sous-commissions (cf. composition de la commission de formation en annexe) est régulièrement sollicitée. Elle a pour missions de proposer les principaux axes de formation de l'établissement du plan, d'arrêter, en concertation avec la direction des ressources humaines, la méthodologie d'élaboration du plan (y compris les enveloppes budgétaires), et enfin, de participer à la mise en œuvre et aux ajustements de la politique de formation.

Plus largement, les agents se sont exprimés, lors de leur entretien individuel, sur leurs souhaits de formation. L'encadrement médical et non-médical les a également associés à la définition des objectifs de pôle ou de service.

Les partenaires sociaux ont également pris part à la rédaction de ce plan, non seulement en tant que membres d'instances consultatives, mais aussi au sein de la commission de formation.

En outre, la méthodologie ainsi que le plan ont été présentés à la Commission des Soins Infirmiers, de Rééducation et Médico-Technique.

Enfin, la Commission médicale d'établissement, le Comité Technique d'Etablissement et la CSIRMT ont bien évidemment été associés et ont validé le présent plan.

Le plan demeure un outil prévisionnel, à partir duquel les formations sont programmées, au niveau de l'institution, des pôles et des services ou de l'agent. Pour piloter la formation dans son intégralité, le GHR Mulhouse & Sud-Alsace dispose de différents moyens de gestion.

Tout d'abord, par son adhésion à l'association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH), notre établissement s'inscrit dans une démarche en réseau, permettant une réflexion commune des centres hospitaliers sur le thème de la formation. L'ANFH fédère les moyens financiers des établissements au niveau régional et permet au GHR Mulhouse & Sud-Alsace de s'inscrire dans des actions de formation régionales et nationales proposées par cette association et de bénéficier d'un outil de suivi, le logiciel Gesform Evolution, accessible à l'ensemble des cadres de l'établissement.

Dans ce processus, le service formation occupe une place centrale. Ce service support veille au quotidien à la mise en œuvre du plan : formalisation des besoins, ingénierie et achat de formation, organisation des sessions, gestion des remboursements de frais, ...

Enfin, des informations relatives à la formation sont disponibles dans PROSPER (accessible sur kaliweb), notamment celles relatives au départ en formation. Quant au suivi, à la réalisation ainsi qu'à l'évaluation des effets induits des formations, seront associés les instances consultatives et l'ensemble des professionnels du GHRMSA.

Au-delà des choix stratégiques qui portent le plan de formation, un certain nombre d'ambitions viendra consolider et guider nos actions pour répondre aux enjeux qui sont les nôtres mais également encourager l'épanouissement professionnel.

L'amélioration continue de la qualité, sous toutes ses formes, et le travail pluridisciplinaire en **mode projet** constitueront des principes indispensables pour répondre à nos prérequis règlementaires mais aussi aux attentes des patients/résidents et des équipes.

L'innovation sera un vecteur pour développer de nouveaux potentiels d'activité et accompagner de nouvelles pratiques. Elle devra s'appuyer sur une offre de formation prenant en compte l'adaptation perpétuelle des compétences et des métiers mais aussi pour préparer l'avenir.

La valorisation de l'expertise des professionnels du GHRMSA devra être renforcée. Nos savoir-faire sont nombreux ce qui pourra nous permettre de proposer une offre de formation accessible à nos partenaires externes en développant le volet organisme de formation du GHRMSA.

La coopération, les collaborations tant en interne qu'à l'externe seront soutenues et sont nécessaires dans un contexte en évolution. La politique de Formation sera également développée de manière opérationnelle avec nos partenaires du GHT12.

L'ensemble de ces ambitions seront des leviers contributifs à l'attractivité de notre Etablissement tant pour les patients que pour les futurs collaborateurs et favorisera indubitablement les liens intra Etablissement et Ville-Hôpital.

II - 3.1 Les dispositifs stratégiques et leur financement pour l'établissement et ses professionnels



- **LE PLAN DE FORMATION** regroupe les actions de formation retenues par l'établissement, après avoir réalisé le recueil des besoins de formation auprès des pôles et des services. Le Plan est construit au regard des stratégies et du projet de l'établissement, de ses besoins actuels et futurs en compétences. C'est le fruit d'une adéquation entre les aspirations personnelles exprimés par nos professionnels et les objectifs institutionnels.

Le plan de formation constitue donc un outil important de gestion de ressources humaines à l'usage du GHRMSA. Il est également un pivot de sa démarche de gestion prévisionnelle des métiers et compétences (GPMC), de sa politique de Qualité de Vie au Travail et est dimensionné à l'échelle du GHT 12 pour certaines de ses composantes. L'effort de formation du GHRMSA est conséquent puisque l'établissement est un contributeur important auprès de son organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) qui est l'Association Nationale pour la Formation permanente des Personnels Hospitaliers (ANFH). En tant qu'adhérent au réseau ANFH, le montant de la cotisation qui s'applique pour le GHRMSA représente un total de 2,90 % de la masse salariale dont :

- 2,10 % cotisations pour alimenter la politique formation générale comprenant les actions de formation continue du personnel non médical (1%) et le dispositif des études promotionnelles (1,1%).
- 0,20 % au titre des congés de formation professionnelle, des bilans de compétences et de la VAE
- 0,60 % au titre des fonds mutualisés relatifs aux études promotionnelles

- **Les Etudes promotionnelles** permettent aux agents d'obtenir un diplôme ou un certificat du secteur sanitaire et social dont la liste est fixée par arrêté ministériel. Cette politique est un réel levier stratégique en matière d'attractivité, d'adéquation entre les compétences des professionnels et les besoins de l'Etablissement. D'un point de vue individuel, il représente un vecteur d'évolution de carrière. Dans tous les cas, il faut avoir obtenu le concours d'une école formant au diplôme ou certificat souhaité et obtenir l'accord de prise en charge à l'établissement. Les études promotionnelles constituent un dispositif financé sur le plan de formation de l'établissement puisque sur les 2,1% de la masse salariale dédiés à la formation, plus de la moitié de ce volume financier est fléché pour nourrir la politique de promotion promotionnelle.

- **LE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU (DPC)** est désormais une obligation qui s'inscrit dans une démarche permanente pour l'ensemble des professionnels de santé médicaux et paramédicaux. Ce dispositif a pour vocation d'améliorer la qualité et la sécurité des soins pratiqués par les professionnels de santé au regard des évolutions en matière de prise en charge du patient. Participer à une formation reconnue DPC permet d'acquérir ou d'analyser ses pratiques professionnelles ou même approfondir des connaissances et des compétences. Il vise à l'amélioration continue des pratiques professionnelles. Ce dispositif est en phase de consolidation au GHRMSA.

- **LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION (CPF)** est un dispositif de la formation professionnelle qui accompagne les agents de la fonction publique dans la construction de leur parcours professionnel. Il permet d'acquérir un crédit d'heures qui peut être mobilisé afin de suivre des actions de formation et faciliter la mise en œuvre d'un projet d'évolution professionnelle. L'alimentation du compte CPF s'effectue à la fin de chaque année à hauteur de 25h par année de travail jusqu'à l'acquisition d'un crédit de 120h, puis 12h maximum par année de travail, dans la limite d'un plafond de 150h pour les agents de catégorie C. Le financement de la formation sollicitée est assuré par l'employeur ou par un nouveau Fond spécifique de l'ANFH, le fond de qualification en lien avec le CPF (FQCPF) qui a remplacé le FORMEP en 2019. Les agents du GHRMSA peuvent consulter leur solde de droits cumulés en accédant à la plateforme gouvernementale <https://www.moncompteformation.gouv.fr>. Ils peuvent utiliser leurs droits en déposant des dossiers de formation ponctuelle qui seront alors étudiés en commission de formation. Cette dernière est une émanation du comité technique d'établissement et permet de créer du dialogue social sur la politique formation.

- **LA VAE / Validation des acquis de l'expérience (VAE)** est un dispositif individuel qui peut relever du plan de formation. L'agent comme l'établissement peuvent en prendre l'initiative. La VAE permet d'accéder au diplôme par une autre voie que les études en reconnaissant l'expérience et la pratique de l'agent. Le dispositif permettra à un agent motivé d'obtenir un diplôme lui permettant d'être reconnu pleinement en tant que professionnel, d'acquérir une qualification, d'exercer une autre fonction ou les mêmes dans un autre établissement voire même continuer son évolution en préparant un diplôme qui requiert un niveau minimum de qualification. Un accompagnement de 24h pour la rédaction du livret VAE peut être pris en charge via l'ANFH. Une conseillère en évolution professionnelle du GHRMSA est en mesure de guider et accompagner l'agent pour l'orienter au plus. Ce dispositif est financé grâce à un fond spécifique représentant une cotisation de 0,2% de notre masse salariale.

- **LE BILAN DE COMPÉTENCES** est un outil très utile pour faire le point sur ses compétences, aptitudes et aspirations. Un Bilan de compétences permet à l'agent, guidé par un consultant, d'identifier les points positifs (les atouts) et négatifs (les faiblesses) et les met en perspective avec un projet professionnel ou indique des directions possibles. Un bilan de compétences est composé d'environ 10 sessions, pour une durée totale de 24 heures. L'ANFH peut financer un congé pour Bilan de compétences pour les agents souhaitant le réaliser sur leur temps de travail.

- **LE CFP** (Congé de formation professionnelle) ouvre par exemple la possibilité de financer un projet de reconversion, de changement de secteur d'activité ou de métier... Les agents de la FPH peuvent aussi y avoir recours –sous conditions- pour financer un projet personnel de formation qui ne serait pas inscrit au plan de formation. Une conseillère en évolution professionnelle du GHRMSA est joignable pour guider et accompagner l'agent. Le financement de ce dispositif repose sur le même fond que le bilan de compétence et la VAE.

- **LA PERIODE DE PROFESSIONNALISATION** permet de préparer une mobilité (dans le corps/cadre ou dans une autre fonction publique). Ce dispositif n'est pas uniquement dédié à des professionnels risquant d'être exposés à des inaptitudes. Le GHRMSA dispose d'une Cellule de maintien dans l'emploi qui peut accompagner les agents dans le cadre de la période de professionnalisation.

- **L'ENTRETIEN DE FORMATION** permet de recueillir les besoins de formation de l'agent ; le cadre définit avec l'agent les actions de formation éventuellement nécessaires au regard des missions confiées, des évolutions probables de ses activités, de ses perspectives professionnelles et personnelles. Cet entretien est une composante de l'entretien professionnel. L'entretien de formation pourra possiblement être dématérialisé via le module GPMC de GESFORM EVOLUTION, ce qui aura une influence sur le processus d'élaboration du plan de formation.

LA CERTIFICATION DE L'ORGANISME DE FORMATION GHRMSA. A partir de 2021 le GHRMSA s'engage dans un processus de certification de son activité d'organisme de formation. Deux volets distincts y sont développés la formation initiale au travers de ses instituts de formation (IFSI, IFAS, IFMKS) et continue également réalisée par les instituts mais aussi par le Centre d'enseignement des soins d'urgence CESU, seul compétent sur ces questions sur le territoire Haut-rhinois.

Par ailleurs, des demandes de plus en plus fréquentes sont émergentes au niveau de nos partenaires externes privés et publics au regard d'actions de formation très spécifiques. Ce volet nous permet de valoriser l'expertise des professionnels du GHRMSA et contribue à l'attractivité et à la mise en valeur des compétences.

La démarche Qualiopi nous permettra de structurer notre offre, de la rendre visible et accessible au grand public.

- **PROCESSUS D'ACHAT ET D'EVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION**

Les processus achat du service formation sont actualisées de sorte qu'ils intègrent désormais des plateformes d'achats tels que le RESAH ou la Formule ANFH pour optimiser nos dépenses sur le plan de formation mais aussi bénéficier de tarifs négociés. L'achat peut également être réalisé à l'échelle territoriale, en vertu de la charte de la formation partagée au sein du GHT Haute Alsace.

Pour vérifier que les achats apportent toute satisfaction aux agents de l'établissement bénéficiaire, nous réfléchissons actuellement au meilleur moyen de dématérialiser les questionnaires d'évaluation de fin de formation, afin d'en faciliter l'analyse statistique.

II - 3.2 Les études promotionnelles : levier dynamique de la politique RH au sein du GHRMSA



Il s'agit d'un dispositif qui permet aux agents d'obtenir un diplôme ou un certificat du secteur sanitaire et social dont la liste est fixée par arrêté ministériel. Outil de promotion interne ouvert à tous les agents, les études promotionnelles sont organisées dans le cadre du plan de formation et financées soit sur le fonds plan de formation, soit sur un fonds dédié : le Fonds Mutualisé relatif au financement des Etudes Promotionnelles (FMFP).

Notre politique de promotion professionnelle est au service d'une stratégie ambitieuse en matière d'attractivité mais aussi en termes d'adéquation entre les compétences des professionnels et les besoins de l'Etablissement.

Le dispositif actuel d'études promotionnelles est au service de la stratégie de l'établissement en permettant d'atteindre un triple objectif :

- Le premier est un objectif de recrutement ; par ce biais, le GHRMSA peut couvrir une partie de ses besoins en recrutement.

Cette finalité revêt une acuité particulière d'un point de vue du bassin d'emploi. En matière de politique RH, le GHRMSA est fortement concurrencé par la clinique du Diaconat qui propose des rémunérations supérieures ; la proximité avec la frontière suisse ou allemande a également des répercussions sur la démographie soignante et paramédicale.

Notre contexte local rend le recrutement des infirmières de blocs opératoires ou anesthésistes très délicat. Dès lors, permettre à ces professionnels de passer un concours, de suivre une formation et d'obtenir le diplôme correspondant est une opportunité pour élargir notre base de recrutement, puisque le financement des études au titre de la promotion professionnelle est conditionné à la signature d'un contrat d'engagement de servir.

Pour d'autres métiers en tension, ce premier objectif est également fondamental car il est bien souvent la seule voie de recrutement des personnels de ce corps, par exemple, celui des cadres de santé. Dans le cadre d'une GPMC (gestion prévisionnelle des métiers et des compétences), les études promotionnelles constituent donc une réponse pour contourner les difficultés de recrutement, anticiper les départs à la retraite, valoriser l'investissement formation...

- Le deuxième objectif est celui de la formation de nos professionnels : permettre à nos professionnels d'accéder à un niveau de compétences supérieur, et donc à une promotion professionnelle :

Comme toutes les actions de formation, les études promotionnelles ont pour finalité l'élévation des compétences de nos agents, afin d'accroître la qualité et la performance du service public hospitalier. Les études promotionnelles contribuent également à créer les conditions d'un égal accès aux différents grades et emplois entre les hommes et les femmes. En effet, 107 femmes ont bénéficié du dispositif, soit 86,3% du total des EP alors qu'elles représentent 85% du personnel non médical. De même 17 hommes ont suivi un cursus en promotion professionnelle, soit 13,7% du total des EP alors qu'ils représentent 15% du personnel non médical.

- Enfin, le troisième objectif du dispositif repose sur une ambition : la motivation des personnels hospitaliers dans le cadre d'un mécanisme d'ascenseur social :

Parce qu'elles allient logique individuelle et logique collective, les études promotionnelles sont un dispositif "gagnant-gagnant". En y recourant, l'établissement propose à ses agents des perspectives de promotion sociale et de développement personnel. L'agent peut envisager une évolution professionnelle : un agent des services hospitaliers peut ainsi devenir aide-soignant, l'aide-soignant peut évoluer vers le métier d'infirmier... L'existence d'un tel dispositif apparaît comme une opportunité ouvrant des perspectives d'évolution à nos agents, leur permettant notamment de construire un projet professionnel. Cet élément « psychologique » lié à la formation ne doit pas être négligé : progresser dans la hiérarchie ou se reconvertir permet de conserver un intérêt pour sa fonction, et ainsi d'être plus performant dans le travail effectué. Par ailleurs, il permet de motiver et fidéliser les personnels en leur donnant des perspectives de progression sur place ; cet élément trouve, là encore, une acuité particulière au GHRMSA qui peine à recruter certains professionnels de santé.

Le GHRMSA souhaite également financer des dossiers études promotionnelles cursus infirmier au titre de la seule troisième année d'études, ce qui permettrait à l'établissement de récupérer plus rapidement des agents formés au lieu de devoir attendre parfois trois années pour bénéficier du retour des agents. Nous souhaitons développer ce mécanisme dans un avenir proche, ce choix est indispensable pour combattre la pénurie d'infirmiers diplômés d'Etat.

II - 3.3 Le développement du e-learning : l'innovation au service de la fidélisation de nos agents



Depuis 2018, le GHRMSA a souscrit un abonnement à la plateforme d'E-learning TUITIZ. Initialement dédiée au dossier patient informatisé, cette plateforme offre d'autres possibilités de développement de formations à distance. Ce système facile d'accès permet de former un grand nombre d'utilisateurs rapidement, tout en assurant le maintien des compétences grâce à la disponibilité permanente et l'homogénéité des contenus pédagogiques en ligne.

Le développement du E-learning au GHRMSA est également une opportunité de rendre les formations plus accessibles (réduction des temps de trajet et des contraintes liées aux déplacements) et d'adapter les organisations personnelles au temps de travail. Par sa flexibilité d'utilisation, l'utilisation d'un outil disponible 24h/24 comme TUITIZ ouvre également des perspectives d'amélioration de la qualité de vie au travail. Nous avons également prévu que la plateforme serait au service de l'amélioration du confort de la formation anticipée par rapport à la prise de fonction. En effet, les modules peuvent être réalisés au domicile avant même que l'agent ait intégré physiquement l'établissement. L'idée est donc de valoriser la période précédant l'intégration effective de l'agent sur le terrain pour lui donner des repères qui diminueront le stress ressenti lors de la prise de poste. Cela permet de mieux intégrer nos professionnels de santé et donc cela concourt à la réussite de son intégration.

II - 3.4 Le développement des partenariats avec les instituts de formation



Le renforcement des liens opérationnels entre les établissements et l'IFMS est à l'œuvre au sein du GHRMSA pour améliorer la qualité de la formation, les chances de réussite au DE et donner envie aux étudiants de postuler au GHRMSA :

- formation des tuteurs du GHRMSA réalisée depuis octobre par l'IFSI : il a été décidé de réinternaliser la formation tutorat des étudiants en soins infirmiers afin de la rendre plus adaptée aux attentes du terrain. Cette formation assurée par l'IFSI du GHR se déroule sur 4 jours (2 jours initiaux puis 2 fois 1 jour à distance) sur une durée d'un an

- augmentation du nombre de places de stage offertes aux étudiants en soins infirmiers (plus de 600 stagiaires infirmiers accueillis chaque année au GHRMSA) avec notamment la mise en place depuis 2020 d'une fonction de coordonnateur des stages au niveau du GHT.

- paiement en heures supplémentaires des tuteurs tuteurs du GHRMSA pour l'encadrement des étudiants en soins infirmiers. Cette mesure a vocation à améliorer la qualité du tutorat réalisé par les professionnels soignants en rémunérant un temps dédié. Cette action validée depuis 2020 a pour objectif de professionnaliser la fonction de tuteur réalisé par les pairs, en reconnaissant le temps supplémentaire que requiert cet engagement et permettant ainsi l'amélioration de la qualité du tutorat. Une disposition identique a été validée pour les tuteurs manipulateurs radio à partir de 2021.

De nouvelles formations proposées par l'IFMS du GHRMSA pour répondre à nos besoins :

L'IFAS a développé ces dernières années de nombreuses formations initiales et continues nouvelles à destination du public AS et ASH avec le soutien de la région Grand Est dans le cadre du pacte aide-soignant.

Depuis 2019, l'IFAS a créé une nouvelle formation aide-soignant en cursus passerelle :

Il s'agit d'un nouveau format de formation mis en place en novembre 2019 à destination d'étudiants déjà titulaires d'un diplôme initial (AVS ou ADVF). C'est une formation qui se déroule à l'IFAS et intègre des périodes de retour chez leur employeur. Il s'agit d'une formation en alternance. Sur la première promotion 2019-20, sur une promotion de 13 élèves, 10 ASH étaient issus du GHRMSA. Cette formation permet de donner des perspectives d'évolution professionnelle notamment à destination des ASH soins qui exercent en EHPAD.

Deux nouveaux dispositifs devraient voir le jour en 2021 avec la mise en place :

- d'une nouvelle formation VAE hybride, qui permettra à la fois d'accompagner les professionnels dans la construction de leur VAE as, mais aussi de les former pour acquérir certains modules avec une formation en présentiel pour un certain nombre de modules. Ce dispositif a vocation à améliorer le taux de réussite des parcours VAE qui reste un parcours exigeant.
- la création de 5 places pour des formations AS en apprentissage

Rappelons par ailleurs que des formations continues sont organisées par l'IFMS :

- la formation d'Assistant de Soins en Gériatrie. 15 aides-soignants sont formés chaque année, permettant ainsi de perfectionner le niveau de compétences des AS qui exercent auprès des personnes âgées présentant une démence.
- une formation continue d'« Accompagnement à la Validation des Acquis de l'Expérience » de 24h en vue de l'obtention du DE Aide-Soignant, depuis 2019
- une formation continue « ASH en EHPAD » de 84h à destination des ASH déjà en poste en service de gériatrie ou EHPAD. Cette formation d'adaptation à l'emploi offre à ces agents une possibilité de débiter un parcours professionnalisant pouvant se poursuivre par une reprise des études en formation AS ou une VAE en vue de l'obtention du DE Aide-Soignant. Notre objectif est de former une douzaine de professionnels en 2021 pour répondre notamment à l'instruction DGOS relative au renforcement des compétences des agents des services hospitaliers qualifiés pour faire face aux besoins accrus d'Aides-Soignants dans le secteur du grand âge. Une formation du même type basée sur un socle commun de formation des ASH en santé mentale est en place au CH de Rouffach.
- Une formation à destination d'un public infirmier intitulée « aspiration endotrachéales ». Cette formation d'une durée de 5 jours (dont deux jours de formation pratique) permet le développement de savoir-faire dans des domaines variés tels que l'anatomie, les principales pathologies de l'appareil respiratoire, la trachéotomie et les soins quotidiens...

Un travail de recherche mené en collaboration avec l'IFMS sur une réflexion et des actions à mener en vue de développer l'attractivité du GHRMSA pour les métiers de kinésithérapeutes et de manipulateurs en électroradiologie entre 2021 et 2023 :

Le pilotage de ce projet est porté par la direction des Soins et les instituts de formation aux métiers de la rééducation du GHRMSA.

L'objectif est de mener une réflexion sur les moyens de favoriser l'attractivité hospitalière et la fidélisation des agents au sein de certains pôles du GHRMSA comme le pôle de Médecine Physique, Réadaptation, Rhumatologie, Douleur et le pôle Imagerie du GHRMSA.

Il s'inscrit dans un contexte critique d'embauche et de fidélisation de certains professionnels : métiers de la rééducation (ergothérapie, kinésithérapie, psychomotricité) et médicotecniques (manipulateur en électroradiologie médicale).

La littérature scientifique a pu évaluer les effets délétères d'un roulement élevé des effectifs au bon fonctionnement hospitalier. Cela se mesure tant sur le plan financier que sur celui de l'efficacité et de la qualité des soins. Ce constat est notamment en regard de l'impact d'un fort turnover sur le travail d'équipe, l'expertise des agents, la communication et l'acquisition de compétences.

Des « conditions essentielles » ont été mises en évidence dans la littérature et sont posées comme facteurs facilitant :

- de l'attraction/rétention du personnel en santé ;
- d'un faible roulement ;
- d'une forte satisfaction au travail.

La collaboration inter-professionnelle est l'une de ces conditions essentielles. Les autres conditions essentielles décrites (autonomie professionnelle, supports organisationnels, valorisation professionnelle et leadership, relations positives avec les pairs, ratio de personnel adéquat, approche patient centrée, importance de la qualité) font également partie des déterminants de la collaboration.

Cette collaboration étant un élément clé de l'attractivité hospitalière, une analyse poussée de cette collaboration au sein des pôles concernés sera mise en œuvre. En effet, bien que hautement nécessaire et souhaitée par tous, la collaboration reste complexe à mettre en œuvre et ses mécanismes difficiles à identifier et analyser. Cette analyse de terrain abordera ainsi la complexité de la collaboration et les nombreuses interactions nécessaires à son développement (éléments personnels, interpersonnels, organisationnels, de gouvernance).

Cette analyse empirique ferait suite à une recension d'écrits menée sur la collaboration en santé, et réalisée dans le cadre d'une thèse en Sciences de Gestion (dans laquelle s'est engagée une cadre formateur de l'IFMS). Elle constitue une première étape dans ce cursus doctoral et donnera lieu à l'écriture d'un article.

Ce projet s'inscrit de manière plus globale dans une volonté institutionnelle de développement d'une politique alliant innovation, recherche et gestion des ressources humaines et s'inscrit dans un ensemble de projets émergents au sein du GHRMSA.

Une première enquête de terrain est planifiée à partir du début d'année 2021. Elle permettrait une analyse du processus de collaboration au sein des pôles et l'apport de pistes de réflexion et de propositions de leviers favorisant ce processus. Les méthodes d'investigation seront dans un premier temps d'ordre qualitatif (entretien, enquête, etc.).

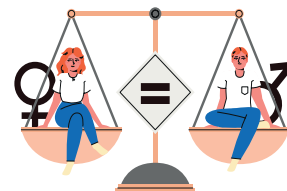
A l'issue de cette première étape, il conviendrait que les parties prenantes (pilotes du projet, directions et management des pôles), établissent conjointement de nouveaux objectifs afin d'exploiter les axes d'amélioration identifiés et de pérenniser leurs apports.

Cette recherche, programmée sur trois ans au niveau universitaire, devrait permettre à terme d'identifier :

- en regard de quels facteurs collaboratifs les acteurs en santé nécessitent-ils un accompagnement
- quels moyens le manager en santé peut-il utiliser pour mettre en œuvre cet accompagnement
- comment modéliser le développement de la collaboration dans le domaine de la santé

Elle a pour objectif à long terme d'améliorer l'accompagnement de la collaboration interprofessionnelle au sein du GHRMSA mais aussi de développer les liens entre les services de soin, les instituts de formation, l'université et le domaine de la recherche.

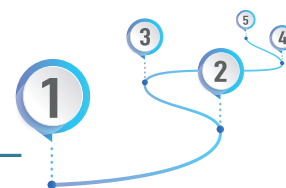
III - Actions en faveur de l'égalité femmes/hommes



Les actions en faveur de l'égalité professionnelle font l'objet d'un plan d'action pluriannuel relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Un plan spécifique a été rédigé et validé par le CTE et la CME du GHRMSA le 18 janvier 2021. Conformément à la réglementation, ce plan est défini pour 3 ans. Il peut faire l'objet de révision intermédiaire et sera évalué annuellement.

IV - Date d'effet et durée des LDG



Les LDG sont prévues pour une durée de **5 ans**. Elles prennent effet **le 1^{er} janvier 2021**. Elles pourront faire l'objet d'une révision intermédiaire.

Avis du comité technique d'établissement en date du **17 mai 2021** : **favorable à l'unanimité**.