

# LIGNES DIRECTRICES DE GESTION

Depuis l'adoption du projet d'établissement 2018-2022 et de son volet projet social et managérial, les évolutions législatives et réglementaires suivantes sont intervenues avec :

- La Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique
- Le Décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires
- Le Décret n° 2020-528 du 4 mai 2020 définissant les modalités d'élaboration et de mise en œuvre des plans d'action relatifs à l'égalité professionnelle dans la fonction publique

Le présent document intègre les modifications liées à ces différents textes, constitue une annexe au projet social et managérial et arrête pour la période 2021-2025 les Lignes Directrices de Gestion. Il est complété par un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle.

Les Lignes Directrices de Gestion (LDG) visent à :

- 1- Déterminer la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines en lien avec le projet social ;
- 2- 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 ;
- 3- Fixer les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels.

L'élaboration des LDG permet de formaliser la politique RH. Les LDG constituent une source d'informations opérationnelles pour tous les professionnels qui souhaitent connaître les modalités de gestion des ressources humaines et plus particulièrement en matière de recrutement, d'évolution des carrières, de mobilité, d'égalité professionnelle.

L'autorité investie du pouvoir de nomination met en œuvre les orientations en matière de promotion et de valorisation des parcours « sans préjudice de son pouvoir d'appréciation » en fonction des situations individuelles, des circonstances ou d'un motif d'intérêt général.

## **1. Stratégie Pluriannuelle de pilotage des Ressources Humaines**

Pour mémoire le projet managérial et social du CHU prend en compte le travail **dans sa dimension tant collective qu'individuelle**.

La dimension collective (au sens de nos valeurs qui font la marque employeur « CHU », de l'excellence des services proposés par l'institution sur le territoire, de la responsabilité sociale et de l'inscription de l'établissement dans la cité, sur le bassin de santé du GHT 44, dans la région et l'inter-région) a notamment été travaillée sous l'angle de l'attractivité. Les thèmes de l'adaptation de la politique de l'emploi au contexte démographique, de la fidélisation des compétences médicales et non médicales, ou encore de la promotion de l'exercice territorial ont été discutés et sont déclinés dans le projet social et managérial.

La dimension individuelle a également été prise en la considérant sous deux aspects principaux : l'excellence professionnelle dans tous les métiers d'une part, ce qui a emporté des réflexions sur des sujets aussi variés que les actions de formation et d'animation, l'anticipation sur les nouveaux métiers et des nouvelles pratiques, ou la recherche en management ; l'amélioration de la qualité de vie au travail d'autre part, avec une attention particulière portée à la prévention des risques professionnels et à la facilitation du quotidien.

La politique Ressources Humaines du CHU de Nantes répond à la fois à la nécessité de porter attention à chaque professionnel, à son projet et à ses conditions de travail, et aux enjeux et besoins du CHU en termes de compétence, de capacité à innover ou encore de sentiment d'appartenance.

Les trois objectifs cités dans le projet social sont :

### **Objectif 1 : Attirer les talents, accueillir les individus**

Le CHU de Nantes bénéficie d'une bonne attractivité pour les professionnels de santé. Il s'agit donc de conforter cet atout en s'ouvrant sur d'autres potentiels tout en veillant à l'intégration de chacun dans la structure.

### **Objectif 2 : Cultiver les compétences, investir sur les parcours**

Le projet souhaite aller au-delà de l'évolution des compétences et des métiers nécessaires aux nouvelles prises en charge des patients, en offrant la possibilité de parcours individualisés, reconnaissant les potentiels et les aspirations de chacun et en les conciliant avec les besoins de l'établissement. Cet enjeu d'accompagnement personnalisé, de reconnaissance du mérite et de progrès dans les compétences est aussi celui de la reconnaissance de chaque professionnel, dans toutes les étapes de sa carrière.

### **Objectif 3 : Associer et impliquer les professionnels, se préoccuper de leur quotidien et de leur qualité de vie au travail**

Les managers (responsables médicaux, directeurs, cadres soignants, techniques, administratifs) constituent l'ossature à partir de laquelle se diffuse la mise en œuvre de la stratégie hospitalière. Les trois leviers identifiés pour le management sont la formation et l'accompagnement des managers, la communication, et le sens donné aux actions, prérequis essentiel à la motivation des professionnels.

Pour autant, la mise en œuvre de cette stratégie ne s'entend que dans un environnement favorable, ce qui implique de faciliter le travail au quotidien par des actions concrètes et visibles (lutte contre les irritants, simplification des circuits, etc.).

Cette stratégie, détaillée dans le projet social et managérial, se décline de façon concrète dans la gestion des ressources humaines médicales et non médicales.

Les lignes directrices de gestion permettent de diffuser ces modalités concrètes pour les personnels non médicaux

Quelques chiffres (données 2020)

Effectifs totaux par genre

	nb agents	%
Femmes	8066	81,11%
Hommes	1878	18,89%
<b>Total</b>	<b>9944</b>	<b>100,00%</b>

Effectifs par catégorie et par filière

Catégorie fonctionnaire	Filière	nb agents	%
A	Administratifs	52	0,52%
A	Soignants	3 407	34,26%
A	Socio-éducatifs	83	0,83%
A	Médico-techniques	110	1,11%
A	Techniques et ouvriers	371	3,73%
	ss.total	<b>4 023</b>	<b>40,46%</b>
B	Administratifs	379	3,81%
B	Soignants	695	6,99%
B	Socio-éducatifs	25	0,25%
B	Médico-techniques	414	4,16%
B	Techniques et ouvriers	390	3,92%
	ss.total	<b>1 903</b>	<b>19,14%</b>
C	Administratifs	547	5,50%
C	Soignants	2 665	26,80%
C	Médico-techniques	2	0,02%
C	Techniques et ouvriers	804	8,09%
	ss.total	<b>4 018</b>	<b>40,41%</b>
	<b>Total</b>	<b>9 944</b>	<b>100,00%</b>

Effectif par statut

statut	nb agents	%
Titulaire / stagiaire / CDI	8052	80,97%
CDD	1892	19,03%
	<b>9944</b>	<b>100,00%</b>

Effectifs sur nos 5 premiers métiers

METIER	nb agents
05C10 - Infirmier(ère) en soins généraux (IDE)	2661
05R10 - Aide-soignant(e)	1830
40L20 - Secrétaire médical(e)	463
30F30 - Agent(e) de bio-nettoyage	447
05L10 - Technicien(ne) de laboratoire médical	310

## **2. Les parcours professionnels**

### **2.1 La politique de gestion des contractuels**

On distingue les professionnels en CDD, en CDI et les professionnels sous contrat recherche.

#### **La gestion des carrières des professionnels en CDD**

Les professionnels contractuels à durée déterminée sont recrutés sur les motifs suivants :

- pour assurer le remplacement momentané d'un fonctionnaire indisponible ;
- pour faire face à un accroissement temporaire d'activité ;
- pour accomplir des missions non pérennes.

Le CHU a pour objectif de :

*Permettre aux professionnels en CDD de se projeter au CHU*

Les professionnels sont en règle générale embauchés initialement pour une durée courte, variable en fonction des métiers. Cela permet une première évaluation. Sous réserve de ce premier bilan positif tant sur les connaissances/compétences que sur le positionnement et la motivation, le contrat est reconduit sur le même besoin ou un nouveau besoin de l'établissement pour 3 mois puis 6 mois puis un an. Chaque renouvellement de contrat est l'occasion d'une évaluation entre le professionnel et son cadre. Cela permet de confirmer la poursuite du contrat et au besoin de réajuster les attendus et objectifs.

A partir de 18 mois continu de contrat sur un motif de remplacement, le CHU facilite l'accès du personnel contractuel à un poste stable (poste vacant) dans une équipe. Cette affectation, tout en répondant aux besoins de l'établissement est l'opportunité de gérer le parcours et les compétences de ces professionnels et d'être à l'écoute de leurs souhaits. Cela permet à chaque professionnel de se projeter au mieux dans notre établissement, de s'investir dans les projets de son service et d'intégrer pleinement l'équipe. Cela lui permet aussi de poser ses congés de manière anticipée avec les autres agents de l'unité et sur une meilleure visibilité sur son roulement.

*Ecouter les projets individuels*

Nous appuyant sur la pluralité de services du CHU aux expertises variées, véritable atout de l'établissement pour son attractivité et opportunité forte pour ces jeunes professionnels, le CHU veut permettre à chaque agent y compris en CDD, d'être acteur de son parcours professionnel, en fonction de ses appétences et de son projet professionnel.

Pour cela, l'affectation initiale du professionnel tend à concilier, dans la mesure du possible, les attendus que chaque candidat a pu exprimer lors de son entretien de recrutement et les besoins de remplacement de l'établissement. A compter de 24 mois d'affectation continue sur une même unité, quel que soit le motif, tous les agents du CHU, titulaires comme contractuels, peuvent postuler à la mobilité interne. Pour cela, chaque mois, une liste de postes est disponible sur l'application E RH mobilité.

*Intégrer durablement les professionnels par la mise en stage*

L'intégration dans la fonction publique est la cible de l'établissement en terme de gestion de carrières pour ces professionnels en CDD. Une politique volontariste de mise en stage est menée depuis plusieurs années.

Le nombre de mises en stage est fonction des possibilités budgétaires et des anciennetés de nos contractuels dans chaque grade. Ainsi en 2020, à titre d'exemple, les durées d'ancienneté au 1<sup>er</sup> janvier de l'année étaient deux ans pour les grades ISGS, AS, ou encore ASHQ, AEQ, ADA et de 12 à 18 mois pour les grades des métiers plus en tension comme les personnels de rééducation ou les manipulateurs en électroradiologie. Ces durées sont des moyennes et sont susceptibles d'évoluer sur la durée de nos LDG notamment en fonction des tensions sur le marché du travail.

Pour les IDE et les AS des PHU 8 et PHU 9, le CHU a mis en place des mises en stage accélérées afin d'être plus attractif. Ainsi la durée moyenne avant mise en stage est ramenée à 12 mois pour les professionnels ayant le projet de rester durablement sur ces PHU. Il en est de même pour les grades IADE et IBODE.

La modalité pour une mise en stage est définie par la réglementation en fonction de chaque grade ; elle reste le concours, soit via un concours sans formalité, soit via un concours avec formalités (sur titre ou sur épreuves).

Dès la mise en stage, l'expérience professionnelle de chaque professionnel est reprise dans les conditions réglementaires.

Le niveau de rémunération au recrutement pour les professionnels en cdd est fixé à un niveau défini par métier qui tient compte des besoins du CHU. Pour les grades d'encadrement, il tient compte de l'expérience du candidat, tout en préservant l'intérêt de l'intégration en qualité de fonctionnaire dans l'établissement.

La mise en stage intervenant avant 3 ans, la rémunération des professionnels en CDD n'est pas révisée à l'exception des situations n'ayant pas de possibilité d'intégration dans la FPH (tenant au poste et/ou à la situation individuelle). Dans ces cas exceptionnels, la rémunération est revue dans les conditions réglementaires.

### **Pour la gestion des carrières des professionnels en CDI**

Attaché aux statuts de la fonction publique, l'intégration durable au CHU se fait via la mise en stage et la titularisation. Par exception, le CHU peut proposer un contrat à durée indéterminée sur les postes très spécifiques ou pour les situations ne permettant pas la titularisation (tenant au poste et ou à la situation individuelle des professionnels).

La gestion des carrières des professionnels en CDI est en conformité avec le décret 91-155 du 6 février 1991. La rémunération des professionnels est fonction du poste occupé (technicité, enjeux stratégiques, tensions sur le marché du travail) et du parcours professionnel de l'agent. En terme d'évolution, la situation de chaque agent est étudiée au minimum tous les 3 ans. Pour les agents dont la valeur professionnelle a été évaluée de façon positive, une évolution de la rémunération peut être proposée.

A titre de repères, le traitement indiciaire est susceptible d'évoluer tous les 2 à 4 ans environ en fonction de la manière de servir et de l'avancée dans la carrière. Celui-ci peut évoluer plus rapidement en cas de changement important dans le périmètre des missions ou en cas de mobilité vers des fonctions supérieures.

Afin d'assurer une vision globale et équitable entre les situations, chaque année, après les entretiens annuels d'évaluation, une commission réunissant le PRH et chaque direction ou plateformes permet l'étude de ces situations.

## **Pour la gestion des carrières des personnels de recherche**

La carrière des professionnels de recherche suit des règles de gestion spécifiques, au regard des particularités de ces postes et des trajectoires individuelles qui sont annexées au présent document.

### **2.2 Une attention portée aux métiers sensibles**

Le projet managérial et social identifie 3 métiers sensibles ( IBODE, IADE, Masseur-kinésithérapeute) pour lesquels diverses actions sont engagées : action sur la rémunération d'entrée, développement de l'apprentissage, collaboration avec l'IFM3R, accompagnement des agents s'engageant dans une démarche volontaire de formation. Les métiers sensibles font à ce titre partie des filières prioritaires dans le cadre des choix d'accompagnement en promotion professionnelle.

Le métier Aide Soignant constitue également un métier en tension. Aussi le CHU de Nantes a-t-il augmenté les possibilités d'accès à la promotion professionnelle mais aussi ses possibilités d'accueils au sein du Département des Instituts de formation.

Dans ce cadre, le CHU de Nantes finance désormais chaque année en moyenne 7 départs en promotion AS (tous parcours confondus), ce qui peut porter à près d'une dizaine d'agents en formation par an si l'on prend en compte l'ensemble des parcours, complets et incomplets. Il s'agit de la promotion professionnelle la plus accompagnée en nombre d'agents financés.

S'agissant de la formation AS dispensée par le Département des Instituts de formation du CHU, la totalité des places ouvertes se porte pour l'année 2020-2021 à 93, tous parcours confondus (parcours complets et incomplets), pour une moyenne de 86 places les années précédentes eu égard au besoin.

### **2.3 Une attention portée aux métiers innovants**

Le nouveau métier d'Infirmier en Pratiques Avancées (IPA) permet le développement d'activités d'orientation, d'éducation, de prévention ou de dépistage, des actes d'évaluation et de conclusion clinique, des actes techniques et des actes de surveillance clinique et paraclinique, des prescriptions de produits de santé non soumis à prescription médicale, des prescriptions d'examen complémentaires, des renouvellements ou adaptations de prescriptions médicales.

Le CHU de Nantes a fait le choix de s'investir tant sur le plan de la formation universitaire, participant au premier chef à la création au sein de l'UFR de médecine à un cursus permettant la délivrance du Diplôme d'Etat d'IPA, que sur le plan de la promotion de ses infirmiers, avec 10 départs pour une première promotion diplômée en 2020 et, au total, 16 départs en formations sur les années 2018-2020. Actuellement 5 IDE sont en formation IPA.

## **2.4 L'adaptation des compétences et la valorisation des parcours**

### **2.4.1 Donner une lisibilité sur les parcours**

L'ambition quant aux parcours consiste en premier lieu à donner aux professionnels une lisibilité sur les opportunités leur permettant d'être acteurs de leur évolution dans l'établissement.

Dans ce cadre, le processus de mobilité interne a été entièrement dématérialisé depuis 2017 et est accessible à tous via une application disponible via le site internet du CHU depuis tout appareil connecté à internet. Chaque mois, la liste des postes vacants est publiée et les professionnels peuvent candidater aux postes qui les intéressent.

Pour les professionnels ne parvenant pas à voir aboutir leur projet, un entretien mobilité avec le PRH est

proposé afin d'envisager un soutien et un accompagnement si cela est souhaité.

Parmi les actions d'accompagnement possibles, le CHU favorise les démarches de type « stage par comparaison » afin de permettre aux professionnels de mieux appréhender les secteurs professionnels pour lesquels ils auraient des appétences et/ou vis-à-vis desquels ils formuleraient des souhaits d'évolution professionnelle.

Pour les projets d'évolution plus forte ou plus complexe, le CHU propose à tout professionnel le souhaitant de rencontrer un Conseiller en évolution professionnelle, professionnel formé (formation délivrée par l'ANFH) à l'accompagnement de la mobilité des professionnels et ayant vocation à les aider à définir leur projet, le mûrir, identifier les parcours à mobiliser (promotion professionnelle, Congé de Formation Professionnelle, Compte Personnel de Formation...), les formations requises etc... Une équipe de Conseillers en évolution professionnelle est disponible en ce sens au Département de la Formation Continue, sur sollicitation individuelle.

A ces fins, et pour les formations les plus engageantes (durée, financement notamment / formation longue et diplômante ou promotion professionnelle), le CHU met en place des dispositifs de sélection permettant de retenir les professionnels les plus méritants et en capacité de mener à bien leur projet.

Sur la base de projets mûris et validés par l'Encadrement, les professionnels concernés sont appelés à intégrer un parcours de sélection alliant tests psycho-techniques (individuels et collectifs) ayant pour objectif de mesurer les aptitudes des intéressés à suivre la formation et occuper les fonctions futures, et entretien avec un jury composé du PRH et de la CGS.

Dans ce cadre, tout professionnel qui ne serait pas accompagné au titre de l'année concernée est invité à rencontrer le PRH qui reprend avec lui les éléments à mûrir dans le projet (parcours, posture et savoir-être, connaissances...) et lui propose un accompagnement adapté : formations, coaching éventuel etc...

Enfin, tout projet de restructuration de services/fonctions etc... est amené à faire l'objet d'un suivi étroit secteur/plateforme concerné(e) avec le PRH afin d'anticiper d'éventuels redéploiements, accompagner les évolutions possibles de compétences (montée en compétences, nouvelles pratiques, nouveaux métiers...) et préparer au mieux les professionnels concernés.

#### **2.4.2 Des outils d'accompagnement pour améliorer la fluidité des parcours**

Des outils d'accompagnement au retour à l'emploi ou de remise à niveau sont renforcés, en faisant notamment appel aux dispositifs prévus au Plan de formation de l'établissement (bilan de compétences, Validation des Acquis et de l'Expérience, mobilisation du Compte Personnel de Formation, sollicitation du Congé de Formation Professionnelle...) ainsi qu'au travers notamment des nouveaux outils d'enseignement (simulation, e-learning).

Dans ce cadre, un process individualisé d'accompagnement des professionnels en situation de fragilité (liée notamment à un état de santé) est proposé. L'ensemble des situations concernées est suivi chaque mois en Commission de Maintien et de Retour à l'Emploi qui associe le PRH, l'encadrement ainsi que le Service de Santé et au Travail et il est proposé aux professionnels le nécessitant un entretien individuel avec le PRH afin d'étudier leur situation et envisager ensemble les solutions pouvant être proposées (aménagement de poste, mobilité, projet de reconversion...). A ce titre, des stages d'observation peuvent être organisés afin d'accompagner le professionnel dans la définition de son projet, le Conseiller en orientation carrière peut également être sollicité pour l'aider dans sa réflexion.

L'ensemble des professionnels suivis en Commission de Maintien et de Retour à l'Emploi fait l'objet de rappels réguliers (sauf opposition de leur part lorsqu'ils sont en arrêt maladie) et des points périodiques sont faits avec eux pour réévaluer leur situation et ajuster au plus près l'accompagnement requis. Dans ce cadre, un suivi des agents en arrêt long est formalisé, en lien avec le SST et l'encadrement. Il en est de même des agents

en situation de reprise à temps partielle, ou sur des postes aménagés et ayant des restrictions importantes.

En outre, un dispositif de reconversion est ouvert chaque année au CHU de Nantes, à l'attention des professionnels en situation d'inaptitude (définitive ou provisoire sur acceptation du PRH), dispositif qui permet aux professionnels retenus à l'issue des sélections (tests psychotechniques permettant de mesurer les aptitudes à suivre une formation de remise à niveau et à occuper l'un des postes identifiés pour l'année à venir) de bénéficier d'un accompagnement et d'une formation spécifiques au poste retenu pour eux, avec tutorat de la part de l'encadrement. L'ensemble du parcours de formation est étroitement supervisé par le PRH afin de s'assurer de sa bonne tenue.

Enfin, dans l'optique d'une montée en compétences, certains parcours de formation peuvent devenir certifiants, ce qui permet de répondre à un enjeu de reconnaissance et de valorisation des compétences acquises. Ces parcours requièrent une validation de l'Encadrement et font l'objet d'un échange avec le PRH et l'inscription dans un des dispositifs ouverts au titre du Plan de formation continue.

Toutes ces actions s'inscrivent bien évidemment dans la logique plus générale d'accompagnement de l'évolution des métiers et des compétences, dans la perspective des évolutions du SIH, de la mise en place de l'hôpital numérique et de la conception de l'Hôpital de l'île de Nantes. Elles s'entendent également dans un contexte d'évolution sociétale qui nécessite l'agilité et l'adaptation des professionnels, qui peut être facilitée par une formation continue redynamisée.

Dans ce cadre, une veille systématique est conduite par le PRH en lien avec les Plateformes dans l'optique d'anticiper au mieux les impacts liés aux évolutions organisationnelles, de système d'information etc... et de les accompagner.

Dans ce cadre également et au titre du projet Ile de Nantes, une réflexion associant Direction générale, Plateformes, PRH et directions fonctionnelles concernées, CGS, DAM est menée consistant à identifier les évolutions à anticiper (effectifs, métiers et compétences tout particulièrement : hôtellerie, admissions/facturation, consultations...) et l'accompagnement à mener en ce sens, notamment au travers des dispositifs de formation à mobiliser. Les secteurs les plus sensibles (les plus impactés par les évolutions envisagées dans le cadre du nouvel hôpital : déploiement des outils numériques et de l'automatisation de certaines fonctions transport, principe du « guichet unique »...) bénéficient, de ce point de vue, d'un suivi tout particulier dans le cadre d'un Comité de pilotage Ile de Nantes et d'un Groupe projet « ouverture du nouvel hôpital ».

### **2.4.3 L'accès à des responsabilités supérieures et l'accompagnement des managers**

Le projet managérial et social est sous tendu par l'idée de renforcer la prise en compte du mérite et la valeur professionnelle dans les parcours au CHU.

Dans ce cadre, le CHU travaille à la mise en place d'un process formalisé de détection et sélection des potentiels ainsi que de leur accompagnement dans le cadre d'un parcours ad-hoc. Ce parcours, ouvert sur des expériences extérieures et mixant les milieux professionnels, permettrait aux professionnels identifiés de bénéficier d'une offre individualisée et ajustée à leurs besoins, mêlant théorie, pratique et échanges collectifs et pluridisciplinaires. A ce titre, l'ensemble des dispositifs existant à ce jour seront renouvelés et complétés.

Cela vient renforcer la dynamique d'accompagnement des projets cadres et cadres supérieurs. En effet, la Coordination Générale des Soins et le PRH déclinent dès à présent un dispositif de repérage des souhaits d'évolutions des personnels soignants vers des missions d'encadrement et de mise en situation de responsabilités, pour aboutir, en cas de succès, au passage des concours et pour la fonction cadre au financement des études. De même, cette reconnaissance des potentiels suppose la valorisation de responsabilités particulières de certains membres de l'ingénierie ou encore des coordonnateurs de programmes de recherche (modes spécifiques de promotion, organisation de concours internes). De même, cette doctrine

volontariste d'accompagnement des professionnels renforce la logique de sélection déjà existante des dossiers pour une prise en charge en promotion promotionnelle au travers de la systématisation de jury pour l'ensemble des grades.

Au-delà du parcours de sélection et d'accompagnement des futurs managers, le CHU prévoit également de déployer plus avant son process d'accompagnement de ses managers au travers de parcours de formations proposés de façon annuelle et permettant de réactualiser ses connaissances/compétences, questionner ses pratiques, échanger entre pairs, s'ouvrir à de nouvelles méthodes managériales et à l'innovation etc... Ces parcours auraient vocation à être proposés avec un caractère obligatoire afin de s'assurer que tout manager puisse régulièrement se réinterroger et bénéficier d'un accompagnement individualisé. Le dispositif prévu viendrait compléter et enrichir l'offre déjà existante (autodiagnostic managérial, coaching, co-développement, techniques d'optimisation du potentiel...).

L'accompagnement des managers passe par les outils suivants :

- L'appui aux managers de proximité : formation en binôme médecin/cadre, offre de formation adaptée aux thématiques managériales les concernant, outils d'accompagnement de type autodiagnostic managérial, coaching, co-développement, interventions psycho-ergonomiques proposées par l'ergonome et la psychologue du travail du CHU etc...
- Les séminaires d'intégration des nouveaux cadres médicaux et non médicaux ;
- Le séminaire Sup' du management ;
- Les formations individuelles des médecins responsables de services ou d'unités médicales (EMAMH : Ecole du management des Médecins des Hôpitaux) ;
- Les analyses de pratiques des managers non médicaux, les séances thématiques coordonnées par la coordination des soins et le PRH, les ateliers RH ;
- Le parcours de sélection et d'intégration des cadres de santé et cadres supérieurs de santé.
- Le dispositif d'accompagnement des potentiels tous secteurs confondus (médical, soignant et non soignant) et plus largement de l'ensemble des managers en fonction dans le cadre du plan de formation continue avec proposition, chaque année, de formations managériales à suivre dans le cadre de la déclinaison des orientations institutionnelles.

Comme le parcours de sélection et d'accompagnement des hauts potentiels, le parcours d'accompagnement des managers sera ouvert aux personnels non médicaux comme aux personnels médicaux et il sera privilégié les parcours mêlant professionnels non médicaux et médicaux afin de favoriser la convergence médico-soignante et le travail en pluridisciplinarité. Dans ce cadre, la formation des binômes médico-cadres constituent un atout à mobiliser, tout particulièrement au moment des changements de chefferie de service/encadrement afin d'accompagner la construction du binôme et de son management des équipes médicales et soignantes.

Qu'il s'agisse de mobilité, de changement de métier ou de promotion sur un poste à plus de responsabilité, le CHU traduit ces parcours professionnels en terme statutaires.

#### **2.4.4 Des modalités d'évolutions statutaires renouvelées**

- **Le détachement de filière**

En cas de mobilité vers un poste relevant d'un grade différent de celui d'origine mais de niveau comparable, par exemple un AEQ qui prend un poste d'adjoint administratif, la mise en adéquation du grade par rapport aux nouvelles missions passe par le détachement de grade. Cela vaut pour les cas de mobilité en raison de restriction de santé ou inaptitude comme pour les mobilités dans le cadre d'une reconversion volontaire.

Ce détachement est sans incidence sur le traitement indiciaire mais peut induire des variations en terme de régime indemnitaire, de retraite, de perspective de carrière. Le PRH veille à ce que ces changements soient accompagnés, avant la prise de poste, par une étude individuelle pour mesurer tous les impacts.

- **Le concours**

Le concours a vocation à permettre la titularisation dans un grade dans deux situations :

- Pour les professionnels en contrat (cf supra) qui intègrent par cette voie la fonction publique.
- Pour les professionnels déjà titulaires d'un autre grade mais qui occupent des fonctions du grade pour lequel le concours est ouvert (faisant fonction). En effet, le CHU de Nantes fait le choix d'ouvrir certains postes à la mobilité interne à des professionnels ayant le souhait d'évoluer vers des fonctions supérieures. Après une période au cours de laquelle le professionnel est accompagné et en cas d'évaluation positive, le professionnel est confirmé dans son nouveau poste et l'ouverture d'un concours est envisagée.

Le nombre de postes ouvert chaque année pour un concours tient compte du nombre de professionnels dans ces deux situations.

Un calendrier des concours est établi annuellement en précisant les grades pour lesquels un concours sera ouvert, le nombre de postes prévus et les échéances calendaires. Il résulte d'un recensement préalable effectués en collaboration avec les plateformes et les directions, s'appuyant sur la structure d'emplois et ses éventuelles évolutions ainsi que sur les embauches et les nouvelles prises de postes intervenues sur l'année. Le calendrier est communiqué chaque année courant janvier.

Au cours de l'année, chaque concours est ouvert dans le respect des statuts particuliers de chaque grade. Ainsi, en terme de modalités, il peut être prévu :

- Un concours sur titre (le candidat au concours doit justifier de certains diplômes ou avoir accompli certaines études)
- Un concours sur épreuve
- Un concours sur titre complété d'épreuves

Pour les grades dotés d'une échelle de rémunération C2 (AEQ, ASHQ, Adjoint administratif), la modalité d'accès au statut de fonctionnaire est une commission de sélection (ou recrutement sans concours) consistant en un dossier puis un entretien avec le jury.

Chaque jury est composé de membres règlementairement définis. Il choisit les critères professionnels de sélection de son choix qui peuvent porter sur l'exercice effectif des missions afférentes au grade du concours, les formations initiales et continues, les motivations et le projet professionnel exprimées dans le dossier ou à l'oral...

Les professionnels en poste qui ont démontré leur compétence sur le poste, bénéficient d'un accompagnement pour préparer le concours s'ils le souhaitent.

- **La promotion interne par computation départementale ou régionale pour certains corps**

L'ARS peut permettre aux établissements des nominations au choix supplémentaires. Pour cela, le CHU formule chaque année des demandes en fonction de ses besoins dans sa structure d'emploi. Les promotions sont possibles pour l'accès aux grades d'attaché, adjoint des cadres, assistant médico-administratif, technicien supérieur hospitalier, technicien hospitalier et agent de maîtrise et sont décidées par l'ARS en fonction des effectifs de chaque grade sur le département ou la région.

En cas d'opportunité offerte au CHU, l'établissement lance un appel à candidature auprès des professionnels promouvables (selon les conditions spécifiques à chaque grade défini par le statut). La nomination au choix

tient compte de l'exercice effectif de missions afférentes au grade pour lequel la nomination est envisagée, de l'avis de l'encadrement sur la manière de servir et de la durée de l'expérience professionnelle des agents.

### **3. Les promotions internes sans changement de poste : les avancements de grade**

L'avancement de grade est le passage à un grade supérieur à l'intérieur d'un même corps. L'avancement de grade est soumis à critères et n'est pas systématique, contrairement à l'avancement d'échelon (passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur) qui est accordé de plein droit et de façon continue dès lors que l'ancienneté requise est atteinte.

Le statut particulier de chaque corps détermine si les avancements de grade sont soumis à ratio, à quota ou n'est soumis ni à ratio ni quota. Cela permet de déterminer le nombre de possibilités de promotion pour une année.

Le statut particulier du corps fixe également les modes d'avancement : au choix sur tableau d'avancement et/ou après sélection par examen professionnel et les agents promouvables à chaque modalité.

Le CHU répartit le nombre de promotion possibles entre les deux modalités.

Pour les examens professionnels, tous les agents promouvables peuvent candidater. La nomination intervient au choix, en fonction du poste occupé (missions exercées, niveau de responsabilité, perspective d'évolution...) et du parcours professionnel de l'agent (évaluation professionnelle, formation suivies, mobilités...) tels qu'ils ressortent des épreuves orales ou écrites conformément aux dispositions réglementaires.

Pour les avancements au choix par tableau d'avancement, les présentes lignes de gestion précisent les critères utilisés par l'autorité investie du pouvoir de nomination pour construire les tableaux d'avancement de grade dans le cadre des dispositions législatives et réglementaires.

Pour l'ensemble des grades, une attention particulière est prévue sur les situations d'agents ayant atteints depuis au moins 3 ans au 31 décembre de l'année au titre de laquelle est établi le tableau d'avancement de grade le dernier échelon du grade dont il est titulaire. Pour autant cette attention particulière ne constitue pas un droit à avancement.

Le CHU de Nantes retient deux modèles, l'un propre aux corps pouvant être amenés à exercer des fonctions d'encadrement, l'autre pour l'ensemble des autres corps.

En outre le CHU de Nantes propose un traitement spécifique pour le corps des Sage-femmes.

#### **3.1 Corps ne relevant pas des fonctions d'encadrement**

Les agents sont promouvables en fonction des critères d'ancienneté, précisés dans les statuts particuliers.

Le classement des promouvables, pour l'élaboration du tableau d'avancement, est fonction de trois critères :

- Pour 10% les acquis de l'expérience professionnelle mesurés par l'ancienneté dans le grade,
- Pour 30% les acquis de l'expérience professionnelle mesurés par l'ancienneté en tant qu'agent public (contractuel ou titulaire de toutes fonctions publiques)
- Pour 60%, la valeur professionnelle mesurée par l'évaluation annuelle du cadre/responsable hiérarchique telle que mentionnée dans le compte rendu de l'entretien professionnel.

En l'absence d'entretien professionnel dans l'établissement l'année précédente, l'encadrement est sollicité pour avis.

L'entretien professionnel, introduit dans la FPH par le décret 2020-719 du 12 juin 2020 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle, devient dès lors un élément central de la promotion de carrière d'un agent. Les critères d'appréciation de la valeur professionnelle dépendent de la nature des missions et du niveau de responsabilité. Ils portent notamment sur les points suivants :

- Les compétences et connaissances professionnelles et techniques
- Les résultats professionnels obtenus et réalisation des objectifs
- La manière de servir et qualités relationnelles

Ces différents éléments donnent lieu à une appréciation générale et synthétique, qui servira de base à l'appréciation de la valeur professionnelle dans les tableaux d'avancement.

Les fonctionnaires promouvables sont inscrits, par ordre de mérite issu de ces critères (acquis de l'expérience professionnelle et valeur professionnelle) sur le tableau annuel d'avancement. Dans l'éventualité d'une égalité entre deux agents, ces derniers seront départagés par leur âge avec une priorité donnée au plus âgé.

Les tableaux d'avancement et les nominations effectuées sont communiquées pour information aux membres des Commissions Administratives Paritaires correspondant aux catégories professionnelles considérées.

### **3.2 Corps exerçant des fonctions d'encadrement : Ingénieurs, attachés, adjoints des cadres, techniciens hospitaliers, techniciens supérieurs hospitaliers**

**La voie d'accès** au grade supérieur pour ces corps se fait par tableau d'avancement, à l'exception de l'accès au grade d'ingénieur en chef de classe exceptionnelle pour les ingénieurs hospitaliers principaux et l'accès au grade d'attaché principal pour les attachés d'administration hospitalière qui se font par examen professionnel.

**Le nombre de promotions possibles** par an reste soumis à ratio à l'exception de l'accès au grade d'ingénieur principal pour lequel le statut ne prévoit pas de ratio.

Au CHU de Nantes, la promotion du grade d'ingénieur au grade d'ingénieur hospitalier principal s'effectue sur la base d'un ratio promu/promouvable déterminé localement à 25%. Une nomination supplémentaire au choix au regard de l'exercice de responsabilités particulière est possible.

**L'élaboration du tableau d'avancement** est basée sur trois critères :

- Pour 10% les acquis de l'expérience professionnelle mesurés par l'ancienneté dans le grade,
- Pour 30% les acquis de l'expérience professionnelle mesurés par l'ancienneté en tant qu'agent public (contractuel ou titulaire de toutes fonctions publiques),
- Pour 60%, la valeur professionnelle mesurée par de l'avis de l'encadrement recueilli lors de l'entretien professionnel.

A ces trois critères de classement, vient s'ajouter une **appréciation générale tenant compte du poste occupé** (niveau de responsabilité et périmètre du poste, expertise ou encadrement attendus, évolution des champs d'action et perspectives), **de l'investissement durable et spécifique du professionnel, des résultats obtenus et son potentiel à prendre de nouvelles responsabilités.**

Cette appréciation sera élaborée par la direction de pôle ou de plateforme, en collaboration avec l'encadrement direct du professionnel et portée à la connaissance de celui-ci.

Ce quatrième paramètre peut conduire à faire remonter dans le tableau d'avancement des situations particulières que l'établissement accompagne conformément à son projet managérial et souhaite valoriser par une nomination au grade supérieur.

Les tableaux d'avancement et les nominations effectuées sont communiqués pour information aux membres des Commissions Administratives Paritaires correspondant aux catégories professionnelles considérées.

### 3.3 Spécificité du corps des Sage-femmes

**L'élaboration du tableau d'avancement** est basée sur trois critères :

- Pour 10% les acquis de l'expérience professionnelle mesurés par l'ancienneté dans le grade,
- Pour 30% les acquis de l'expérience professionnelle mesurés par l'ancienneté en tant qu'agent public (contractuel ou titulaire de toutes fonctions publiques),
- Pour 60%, la valeur professionnelle mesurée par de l'avis de l'encadrement recueilli lors de l'entretien professionnel.

A ces trois critères de classement, vient s'ajouter une **appréciation générale tenant compte**

- **De l'acquisition d'un diplôme ou d'une formation complémentaire mise en œuvre dans l'exercice professionnel**

- **De l'expérience dans le management (professionnels sur des fonctions de cadres)**

Cette appréciation sera élaborée par la direction de pôle ou de plateforme, en collaboration avec l'encadrement direct du professionnel et portée à la connaissance de celui-ci.

Ce quatrième paramètre peut conduire à faire remonter dans le tableau d'avancement des situations particulières que l'établissement accompagne conformément à son projet managérial et souhaite valoriser par une nomination au grade supérieur.

## **4. Plan d'Action relatif à l'égalité professionnelle**

Cf. document spécifique « Plan d'action relatif à l'égalité professionnelle »

## **5. Communication et suivi des LDG**

Les LDG sont définies pour la période 2021/2026.

Les LDG seront accessibles en permanence depuis le site intranet et le portail RH du CHU de Nantes.

La mise en œuvre des LDG fera l'objet d'une information en CTE à l'issue de chaque année et au CSE qui lui succédera.

La mise en œuvre des LDG notamment en matière de politique d'avancement de grade fait l'objet d'un bilan annuel dans le cadre du rapport social unique.

Le chef d'établissement peut réviser en cours de période les LDG après consultation du CSE.

Vu l'avis défavorable du CTE ordinaire du 15 mars 2021,

Vu l'avis défavorable du CTE complémentaire du 22 mars 2021,

Fait à Nantes le 23 mars 2021

Le Directeur Général,



Philippe El Saïr