

## PRIX DE L'INNOVATION RH : Dossier de candidature 2016

### FICHE DETAILLEE

(3 pages maximum)

#### **Etablissement :**

Nom de l'établissement : Centres Hospitaliers de Saint-Lô et de Coutances  
Service : RH  
Adresse : 715, rue Dunant  
Code postal : 50000  
Ville : SAINT-LÔ (50)  
Personne référente : Rémi DELEKTA  
Fonction : DRH  
Tél. : 06.80.27.14.77  
E-mail : remi.delekta@ch-stlo.fr

#### **Domaine(s) (cochez 1 ou plusieurs domaines) :**

- Attractivité
- Communication interne
- Conditions de travail et santé au travail
- Coopérations entre établissements
- Coopération entre professionnels
- Dialogue social
- Formation et développement des compétences
- Gestion RH / Contrôle de gestion
- GPEC
- Management
- Organisation du travail
- Politique sociale
- Autre (préciser) Rémunération.....

#### **Personnel concerné :**

PM

PNM

Ensemble du personnel



## Titre

Parcours de carrière pour l'intégration des nouveaux professionnels

## Contexte et objectifs

Au 31/12/2014, les aides-soignants (AS), infirmiers (ISGS) et sages-femmes (SF) contractuels perçoivent, dans tous les établissements hospitaliers de Basse-Normandie (et probablement une grande majorité dans les autres régions), des primes qui sont normalement réservées aux agents stagiaires et titulaires :

- Pour les AS : **prime forfaitaire** et **prime spéciale de sujétion**
- Pour les ISGS et SF: **prime spécifique**.

Les Chambres régionales des comptes pointent cette anomalie. Les établissements de Basse-Normandie se concertent et optent majoritairement pour un maintien du versement pour les agents contractuels déjà en place, c'est-à-dire ayant pris leurs fonctions avant le 31/12/2014. En revanche, les nouveaux arrivants (agents ayant intégré l'hôpital à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015) ne perçoivent pas ces primes.

Cette problématique revêt plusieurs enjeux :

- Un enjeu **réglementaire** : il n'est pas envisageable de verser durablement des primes jugées non réglementaires par les juridictions financières.
- Un enjeu **économique** : dans le contexte d'une situation financière fortement dégradée, il serait difficile de justifier de ne pas saisir l'opportunité de réaliser des économies substantielles sur la masse salariale (potentiel de 500.000 € économies sur les CH de Saint-Lô et Coutances
- Un enjeu **social** : l'arrêt abrupt du versement de ces primes entraînerait pour les agents concernés une perte de salaire considérable ; environ 135 € nets mensuels pour un AS en début de grille. A cela s'ajoute la génération potentielle d'un sentiment d'injustice pour un professionnel s'étant engagé contractuellement auprès d'un établissement moyennant un certain montant de rémunération annuelle, et qui verrait les conditions contractuelles brusquement modifiées ;
- Un enjeu **managérial** : s'agissant des aides-soignants, les primes en question sont à peu près le seul élément qui les distingue, en rémunération, des ASH. Cela pose ainsi la question de la valorisation de la compétence et de la cohérence de la politique de rémunération. Enfin, au regard de nos échanges sur la gestion des RH en Basse-Normandie, les pratiques semblent converger vers un recrutement de professionnels à l'échelon 1, avec une stagnation de la rémunération jusqu'à ce que l'agent réussisse le concours et soit mis en stage ; ce qui n'est pas propice à un maintien de la motivation à développer ses compétences.

Compte tenu de ces multiples enjeux, il semble souhaitable de définir une politique de rémunération innovante, qui soit à la fois conforme à la réglementation, soucieuse à la fois des impératifs budgétaires et sociaux et de promouvoir le développement des compétences, dans une visée managériale ambitieuse.



## Description du projet, actions réalisées et calendrier

### Définition d'échelles de rémunération cohérentes

L'idée est d'établir une échelle de rémunération sur plusieurs paliers, avec un niveau d'échelon différent à chaque palier. Prenons l'exemple des **aides-soignants**. Voici les conditions à prendre en compte :

- Le **premier palier** doit mettre en valeur la qualification d'aide-soignant par rapport à celle d'ASH et doit donc présenter un écart significatif. Une bonne porte d'entrée est l'échelon 6 de la classe normale (1 648 € bruts, soit 40 € de plus que l'ASH contractuel en début de carrière).
- Le **dernier palier** offre un niveau de rémunération mensuel qui n'est pas inférieur à celui que l'agent aura une fois mis en stage, dans une logique de perception de progression de carrière. A ce titre, le 9<sup>ème</sup> échelon semble constituer un plafond – à partir du 10<sup>ème</sup>, le net mensuel s'élève à 1 505 €, alors que le net mensuel après mise en stage serait égal à 1 486 € pour le 3<sup>ème</sup> échelon. Par ailleurs, le 9<sup>ème</sup> échelon correspond à la rémunération d'un contractuel 1<sup>er</sup> échelon avec PF et PSS ; au-delà de ce niveau, il n'y a plus d'économie possible par rapport à la suppression des primes.

On détermine ainsi une échelle AS allant de l'échelon 6 (1<sup>er</sup> palier) à l'échelon 9 (dernier palier), avec deux paliers intermédiaires:

Echelle de rémunération AS	Niveau de rémunération (base : grille AS classe normale)	Conditions à remplir (selon politique managériale)
<b>Palier 1</b>	6 <sup>ème</sup> échelon (1 648 euros bruts)	Niveau de démarrage – différenciation avec la rémunération ASH
<b>Palier 2</b>	7 <sup>ème</sup> échelon (1 664 euros bruts)	A définir (par exemple : avoir rempli tous les objectifs de l'année qui lui ont été fixés et avoir été dans le palier 1 au moins un an)
<b>Palier 3</b>	8 <sup>ème</sup> échelon (1 729 euros bruts)	A définir (par exemple : travailler en autonomie et avoir réalisé au moins une mobilité dans l'établissement)
<b>Palier 4</b>	9 <sup>ème</sup> échelon (1 774 euros bruts)	L'agent répond parfaitement aux attentes du métier en termes techniques et a un comportement irréprochable (esprit d'équipe, disponibilité, positionnement vis-à-vis de la hiérarchie et du projet d'établissement etc.). Il peut ainsi lui être proposé un CDI (avec un niveau de rémunération fixé au 9 <sup>ème</sup> échelon), dans l'attente de l'ouverture d'un concours.

L'idée est de décider, à l'issue de la campagne d'évaluation, des évolutions :

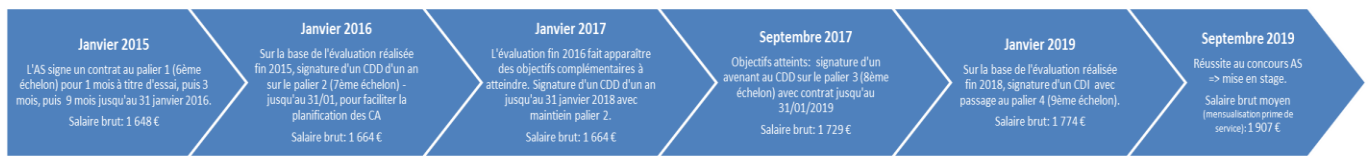
- Non-renouvellement du contrat ;
- Reconduction du contrat sur le même palier ;
- Franchissement d'un palier (voire plusieurs, dans le cas d'une évaluation particulièrement favorable).

Evidemment, ces éléments sont à relier avec la politique de mise en stage de l'établissement:

- Sur le **calendrier des concours**. Le rythme et le nombre de propositions de mises en stage impactent directement la masse salariale. Le coût d'une mise en stage pour un aide-soignant (qui basculerait d'un statut de contractuel au palier 4 (9<sup>ème</sup> échelon) à un statut de stagiaire à l'échelon 3) représente environ **2 740 euros** (hors prime de service) en année pleine. Ce coût est à mettre directement en relation avec les objectifs d'économies que se fixe l'établissement en matière de masse salariale, et notamment les cibles de quotas sur les paliers 1-2-3-4.
- Sur le **délai d'accès au statut de stagiaire**. Les contraintes budgétaires amènent naturellement à réduire le rythme des mises en stage. Il est important en revanche de permettre conjointement aux AS et ASH de passer des concours pour éviter une distorsion de rémunération. Il ne serait pas cohérent que des ASH soient mis en stage avant que les AS atteignent le palier 3 ou 4 ; cela créerait une incohérence de rémunération (cf. constats sur la rémunération des AS et ASH).

Sur les **modalités des concours** : les informations sur le niveau de palier de l'agent sont communiquées aux jurys, ce qui constitue un outil performant au service de la sélection des candidats et contribue efficacement et de manière innovante à la cohérence de la politique managériale de progression de carrière.

Pour résumer la démarche dans son ensemble, voici un exemple-type de ce que pourrait être le parcours professionnel d'un agent AS nouvellement recruté :



Le même type de parcours de carrière est défini pour les ISGS et sages-femmes. Avec une différence : au lieu de 4 paliers, nous en définissons 3, correspondant à la rémunération des échelons 1, 2 et 3 de la grille concernée.

Au total, le potentiel d'économie sur ces 3 fonctions se monte à 330.000 € au CHM, 180.000 € au CHC. **Le choix est d'utiliser 75% de ce potentiel (380.000 € au total) pour financer l'inscription de chaque agent contractuel AS-ISGS-SF dans un palier de rémunération.**

#### Revalorisation pour les contractuels des autres métiers

La deuxième enveloppe (d'environ 25% du potentiel d'économies, soit 120.000 €) est utilisée pour financer des augmentations d'échelons pour d'autres métiers, en définissant également des parcours de carrière. Le principe retenu est le suivant :

- 4 paliers pour les métiers adossés à une grille de catégorie C
- 3 paliers pour les métiers adossés à une grille de catégorie A ou B

L'idée, négociée avec les partenaires sociaux, est de faire monter en palier prioritairement les agents dont le contrat est associé aux grades ASH, adjoint administratif et ouvrier professionnel qualifié.

#### Quel timing pour la mise en œuvre de cette politique de rémunération ?

**1<sup>er</sup> juillet 2015** pour les sages-femmes (les intéressées ont été informées du dispositif et ont accepté de renouveler leur contrat en connaissance de cause).

**1<sup>er</sup> décembre 2015** : information individuelle des agents contractuels AS et ISGS sur le dispositif (qui, pour la plupart, renouvellent leur contrat au 31 janvier) afin qu'ils puissent décider de renouveler leur contrat en connaissance de cause. Dispositif complété par une information institutionnelle via l'intranet et une présentation auprès de l'encadrement paramédical.

**1<sup>er</sup> février 2016** : mise en œuvre sur la paie de février de l'inscription dans un palier des agents contractuels AS, ISGS, SF, ainsi et des autres métiers adossés à une catégorie C.

## Méthode adoptée : association des différents acteurs, instances...

- Dispositif élaboré début 2015 par une cellule constituée de la responsable RH, du contrôleur de gestion sociale, de la responsable paie-carrière, de la chargée du développement RH, de la directrice des soins et du DRH.
- Discuté avec les représentants du personnel des deux établissements tout au long de l'année 2015.
- Approuvé dans les CTE des deux établissements fin 2015 (avis favorable à l'unanimité).
- Mis en œuvre au 1<sup>er</sup> février 2016.

N.B. une partie importante du dispositif a été abandonnée, en concertation avec les représentants du personnel. Il était question de diminuer les bonifications permises par les grilles d'avancement à la durée intermédiaire afin de débloquer une enveloppe A cet égard, on peut rappeler que **la grille appliquée au CHCM et dans les autres établissements de la Manche est particulièrement généreuse, permettant des progressions de carrière beaucoup plus rapides que dans les autres établissements.**

Il semblerait cohérent que l'effort en termes de rémunération ne soit pas porté uniquement par les agents en contrat, mais aussi par les agents titulaires et stagiaires. On peut poser le principe d'une solidarité institutionnelle : ceux qui ont pu intégrer le statut de fonctionnaire et bénéficient d'une grille très avantageuse renoncent à une partie de ce bénéfice et permettent ainsi, par l'économie générée, d'ouvrir davantage de postes au concours et donc permettre à plus de collègues contractuels d'intégrer le statut..

Le coût annuel des bonifications sur les avancements d'échelon en CAPL (CHM) se porte à 228.000 € et environ 95.000 € sur le CHC.

### Proposition :

- **Réduire les bonifications (en ciblant les catégories A et B) d'environ 25%, afin de dégager une enveloppe de 70.000 € environ.**
  - Utiliser ces 70.000 € d'économies pour augmenter le nombre de concours ouverts annuellement, **soit 12 postes CHM et 4 postes CHC.**
- Après concertation avec les partenaires sociaux, cette proposition n'a pas été retenue. Les représentants du personnel ont fait valoir leur volonté de ne pas remettre en cause une grille d'avancement départementale et de favoriser l'accès aux plus hauts échelons avant le départ en retraite. Ce projet est donc abandonné – au moins en l'état, le protocole PPCR invitant à faire évoluer cette réflexion sur l'avancement.

## Résultats obtenus et modalités d'évaluation :

On voit bien la difficulté de définir une politique de rémunération à la fois réglementaire, juste et performante sur les plans économique, social et managérial. Le modèle proposé ici tente de répondre partiellement à ces multiples contraintes.

Malgré le fait que de nombreux professionnels se sont vu proposer, au 31 janvier 2016, de renouveler leur contrat avec un niveau de rémunération moindre, tous (à quelques très rares exceptions) ont accepté, conscients de la contrepartie proposée de perspectives offertes en termes de carrière, dans un établissement dynamique sur le plan social et qui accompagne les professionnels dans leur parcours et leurs choix d'évolution de carrière.

Les résultats pourront être mesurés à l'occasion de la mise en œuvre du **baromètre social 2016** (prévu au printemps). Il s'agit d'une enquête menée chaque année auprès des 2000 professionnels des deux établissements pour mesurer les résultats de la politique sociale. Le baromètre 2015 laissait apparaître un taux de satisfaction faible, autour de 40% (à rapporter au taux de satisfaction globale en termes de politique sociale, de 77%). Notons enfin que les membres des jurys de concours apprécient beaucoup de disposer de cette information dans l'appréciation des candidatures, notamment les membres extérieurs qui renouvellent leur participation d'une année sur l'autre.

Enfin, il est important de rappeler que la capacité d'un établissement à motiver les professionnels et les mobiliser autour des objectifs du projet d'établissement ne dépend pas que de sa politique salariale, qui n'est qu'un des nombreux leviers d'une politique managériale. L'enjeu se situe beaucoup sur la qualité du management de terrain : l'évaluation, la communication, l'aptitude à fédérer l'équipe autour de valeurs et d'objectifs partagés et mesurés.

## Date et signature du Chef d'établissement

Thierry LUGBULL – Le 1<sup>er</sup> avril 2016



## PRIX DE L'INNOVATION RH : Dossier de candidature 2016

### **FICHE SYNTHETIQUE**

*(publiée sur internet)*

#### **Etablissement :**

Nom de l'établissement : Centres Hospitaliers de Saint-Lô et de Coutances

Service : DRH

Adresse : 715, rue Dunant

Code postal : 50000

Ville : Saint-Lô

#### **Domaine(s)**

Attractivité, management, politique sociale, rémunération

#### **Titre**

Parcours de carrière pour l'intégration des nouveaux professionnels

#### **Résumé (maximum 10 lignes) :**

Mise en œuvre aux Centres Hospitaliers de Saint-Lô et Coutances d'un parcours de rémunération à l'intégration du nouvel arrivant, avec la définition d'une échelle de plusieurs paliers de rémunération. Ces paliers sont franchis plus ou moins vite, en fonction des résultats obtenus à l'issue de chaque campagne annuelle d'évaluation. L'accès au dernier palier valide les compétences techniques et comportementales attendues au regard du projet d'établissement et permet de requalifier le contrat en CDI. Le niveau de palier est communiqué aux membres de jury de concours organisés en interne et constitue ainsi un élément déterminant dans l'appréciation des candidatures à l'entrée dans le statut de la fonction publique hospitalière.

Dispositif auto-financé par la suppression du versement des primes aux AS, IDE, SF et cadres paramédicaux contractuels jugées non réglementaires par les juridictions financières. Validé après avis favorable des CTE des deux établissements.

J'autorise la publication de cette fiche sur le site internet de la FHF et dans d'autres supports de communication.

