

4<sup>ème</sup> édition



24 & 25 septembre 2015

CNOSF - Maison du Sport Français - Paris13

# TROPHEE DE L'INNOVATION RH

## Dossier de candidature 2015

### Trophée de l'innovation en Ressources Humaines FHF – MNH

*Pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive, la FHF et la MNH proposent de récompenser des établissements sanitaires, sociaux et médico sociaux ayant mis en œuvre des actions innovantes dans le domaine des RH du personnel médical et non médical.*

Tous les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux peuvent participer en déposant un dossier de candidature **avant le 15 mai 2015**

par mail à [nadine.driss@sphconseil.fr](mailto:nadine.driss@sphconseil.fr)

ou par courrier à l'adresse suivante : SPH Conseil, 1 bis rue Cabanis - 75014 PARIS

*pour plus d'informations : Nadine DRISS, tél. 01 44 06 84 49*



## OBJECTIF

Ce prix récompense et met en valeur des actions innovantes des établissements en matière de politique de ressources humaines du personnel médical et non médical. Tous les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux peuvent participer.

Ce prix permet :

- de valoriser le travail de vos équipes et faire connaître vos initiatives,
- de promouvoir votre établissement,
- de diffuser vos initiatives auprès des autres établissements et permettre ainsi de faire progresser collectivement la politique des RH,
- d'être distingué par la FHF et la MNH.

## TYPES D'ACTION

Cette année, aucun thème n'est défini a priori afin de permettre un retour d'expériences dans tous les domaines de la GRH du personnel médical et non médical.

Plusieurs projets seront retenus. Si votre projet ne l'est pas il fera cependant l'objet d'une publication sur le site internet de la FHF sauf avis contraire de votre part.

## SELECTION DES CANDIDATURES

La sélection se fera par un jury composé majoritairement de professionnels des établissements de santé et de partenaires institutionnels à partir des critères d'évaluation suivants :

- une méthodologie développée de façon claire,
- le caractère innovant du projet,
- un calendrier d'actions qui démontre que le projet est passé au stade opérationnel,
- l'évaluation de ses résultats et les indicateurs utilisés,
- l'intérêt pour le service public hospitalier,
- le caractère transposable du projet à d'autres établissements,
- le travail d'équipe nécessaire à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet.

## REMISE DES PRIX

Les trophées seront remis lors des rencontres RH des 24 et 25 septembre 2015. Ils feront également l'objet de diffusion dans les supports de communication de la FHF et de la MNH.

**FICHE DETAILLEE**

(3 pages maximum)

**Etablissement :**

Nom de l'établissement : Centre hospitalier régional universitaire (CHRU) Besançon  
Service : Pôle RH, soins et développement des compétences (RHSDC)  
Adresse : 2 place Saint Jacques  
Code postal : 25043  
Ville : Besançon  
Personne référente : Lydie Froment / Christine Balland Masson  
Fonction : Directrice adjointe des ressources humaines / Directrice de l'IFPS  
Tél. : 03 81 21 80 28 / 03 81 61 51 89  
E-mail : [lfroment@chu-besancon.fr](mailto:lfroment@chu-besancon.fr) / [cballandmasson@chu-besancon.fr](mailto:cballandmasson@chu-besancon.fr)

**Domaines** (cochez 1 ou plusieurs domaines) :

- ATTRACTIVITE
- COMMUNICATION INTERNE
- CONDITIONS DE TRAVAIL ET SANTE AU TRAVAIL
- COOPERATIONS ENTRE ETABLISSEMENTS
- COOPERATION ENTRE PROFESSIONNELS
- DIALOGUE SOCIAL
- FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES
- GESTION RH / CONTROLE DE GESTION
- GPEC
- MANAGEMENT
- ORGANISATION DU TRAVAIL
- POLITIQUE SOCIALE
- AUTRES (préciser) .....

**Personnel concerné :**       PM       PNM

## Titre

L'institut de formation de professions de santé (IFPS) du CHRU de Besançon : une innovation pour favoriser les coopérations professionnelles dès la formation

## Contexte et objectifs

Au cœur des enjeux sanitaires et sociaux, les formations paramédicales sont encore souvent organisées en silo. La plupart du temps, il existe un institut de formation par formation diplômante. En 2006, le CHRU gérait ainsi huit écoles ou instituts de formation : institut de formation en soins infirmiers (IFSI), en masso-kinésithérapie (IFMK), des cadres de santé (IFCS), des ambulanciers (IFA), ... Chacun élaborait son projet pédagogique et fonctionnait de manière assez cloisonnée. Ils étaient de taille très diverse (des promotions de cent cinquante à moins de dix étudiants) et certaines formations étaient menacées vu les coûts structurels et le nombre insuffisant d'étudiants (infirmier de bloc opératoire ou anesthésiste par exemple). Autant de risques de divergences stratégiques, de surconsommation de ressources ou de disparition de formations alors que les futurs professionnels formés dans ces structures sont amenés à coopérer pour une bonne prise en charge des patients.

Dès lors, comment développer des formations paramédicales de qualité et de proximité, y compris pour les spécialisations infirmières, par une approche interprofessionnelle et transversale, à un coût supportable pour la collectivité ? Comment rassembler aussi des formations allant du niveau 5 au dispositif licence-master-doctorat (LMD) en cours de déploiement ?

Devant ces enjeux, le CHRU de Besançon, avec la Région et l'Agence régionale de santé (ARS), a choisi de restructurer complètement ses instituts de formation. En 2007, ces trois acteurs s'engagent dans un partenariat pour créer un institut de formation de professions de santé (IFPS), avec trois objectifs :

- décloisonner la formation de futurs professionnels de santé de 9 filières de formation : ambulancier, auxiliaire de puériculture, aide-soignant, infirmier, puériculteur, infirmier de bloc opératoire, infirmier anesthésiste, masseur kinésithérapeute, cadre de santé ;
- renforcer cet objectif d'interprofessionnalité par une gouvernance unifiée, simplifiée et renouvelée (un seul institut en évitant de juxtaposer l'existant) ;
- en déduire un projet immobilier adapté aux ambitions pédagogique et managériale, ainsi qu'à un financement économe, tant en investissement qu'en fonctionnement ; vu les objectifs de fiscalité régionale, la Région pose notamment l'objectif d'une réduction des surfaces existantes de 30%.

## Description du projet, actions réalisées et calendrier

L'IFPS résulte d'un changement culturel construit dans la durée ; le volet RH a été primordial

2008 : signature d'une note d'opportunité entre les trois partenaires et première étude de faisabilité

2009-2010 : travaux de conceptualisation

- . projet pédagogique commun aux 9 formations (avec repérage de 15% d'enseignements mutualisables) ;
- . étude de faisabilité détaillée sur un fonctionnement multifilières et définition d'un schéma de gouvernance : un institut unique composé de 7 unités transversales au service de 9 unités de formation

2011 : création de l'IFPS et nomination d'une directrice, agréée par le Conseil régional

2012-2013 : mise en place effective

- . refonte de la cartographie RH et affectation des personnels issus des instituts précédents
- . mise en place des unités transversales (accueil, concours, stages, études, formation continue, centre de ressources documentaires et multimedia, vie étudiante) et des unités de formation
- . adaptation des process de travail ; acquisition et mise en place d'un logiciel commun à toutes les unités

2014-2015 : consolidation, premières évaluations, communication externe

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

Le mode projet a pris en compte la pluralité d'acteurs concernés, avec des structures adaptées et des stratégies de concertation, d'action et de collaboration soutenues :

- . un comité de pilotage, associant les représentants des directions des trois partenaires et très engagé au plus haut niveau (une réunion tous les deux mois à une période clef du projet)
- . un groupe projet, composé des directeurs des écoles initiales du CHRU. Pendant un an, il est animé par une consultante externe, chef projet (60 jours de travail sur site) ; à cette période, 10 groupes de travail
- . un dialogue social permanent, au sein des instances (Directoire, CTE, conseils pédagogiques) et avec les personnels des écoles (groupes de travail, réunions plénières en présence du copil)
- . des interventions de consultants ou de formateurs externes sur des objectifs ciblés, précis et évalués
- . outre la DRH en charge des écoles, une forte mobilisation des directions fonctionnelles du CHRU sur les différents volets du projet : direction des soins, finances et informatique, achats et travaux, ....

Au fur et à mesure, la confiance s'est installée. Les réussites et les difficultés surmontées ont renforcé les synergies entre les acteurs. Après une certaine distance au départ (« votre IFPS »), les personnels évoquent désormais « notre IFPS ». Les témoignages d'étudiants confirment également la pertinence des actions menées. Grâce à l'engagement de tous, les objectifs sont atteints et les résultats significatifs.

**Résultats obtenus et modalités d'évaluation** : organisationnel, financier, impact pour les agents et les patients...

Aujourd'hui, il y a un seul institut de formation (au lieu de 8 en 2006 et 5 en 2008) de 900 étudiants, avec une gouvernance et un management RH renouvelés pour ses 74 professionnels permanents :

- . une équipe de direction composée d'une directrice et deux adjoints (au lieu de 8 directeurs en 2006)
- . une équipe d'encadrement composée de 8 cadres supérieurs de santé, avec des responsabilités élargies
- . la moitié du personnel a des activités partagées entre plusieurs unités, transversales ou de formation.

Les unités transversales (1/3 des postes ETP leur sont dédiés) sont des guichets uniques, par exemple :

- . l'unité « concours » gère chaque année 8 concours, avec plus de 2 200 candidats
- . l'unité « stages » gère les 3 000 stages annuels des étudiants
- . l'unité « études » pilote l'actualisation du projet pédagogique commun et des 9 projets de formation (pour la spécificité métier), en prenant en compte les nouveaux référentiels de formation.

L'interprofessionnalité est d'abord pratiquée par le personnel de l'IFPS (ils forment ensemble). Elle a ainsi valeur d'exemple pour les étudiants. Ceux-ci bénéficient de plus en plus d'enseignements mutualisés ou croisés entre les filières. La nouvelle organisation concilie professionnalisation et universitarisation

Efficiences et performances sont au rendez-vous. Cette transformation a été menée à masse salariale constante. Elle permet réactivité et adaptabilité (par exemple, en cas d'intérim entre filières ou de redéploiements temporaires d'effectifs). Le programme de travaux, en cours d'optimisation, prévoit d'ores et déjà 20% d'économies de surfaces immobilières.

Un tel IFPS réaffirme la légitimité et la responsabilité des hôpitaux publics dans la formation des professionnels paramédicaux. Des échanges sur ce modèle ont déjà eu lieu avec le CHU de Dijon

Cette recomposition va bien au-delà d'une mutualisation de moyens et d'une coordination : elle aboutit à une organisation intégrée, dans tous ses aspects (culture, stratégie, management, RH, système d'information, ...). Pour tout cela, elle peut être qualifiée d'innovante et elle a toute sa place dans le contexte de la future loi de santé et de la réforme territoriale.

**A Besançon, le 7 mai 2015**

**Le Directeur général**

Signé

**Patrice Barberousse**

**FICHE SYNTHETIQUE**

(publiée sur internet)

**Etablissement :**

Nom de l'établissement : Centre hospitalier régional universitaire (CHRU) Besançon

Service : Pôle RH, soins et développement des compétences (RHSDC)

Adresse : 2 place Saint Jacques

Code postal : 25043

Ville : Besançon

**Domaine :**

Coopération entre les professionnels / Formation et développement des compétences / Management

**Personnel concerné :**       PM       PNM

**Titre**

L'institut de formation de professions de santé (IFPS) du CHRU de Besançon : une innovation pour favoriser les coopérations professionnelles dès la formation

**Résumé (maximum 10 lignes)**

Former ensemble des professionnels amenés à travailler ensemble. Tel est le défi relevé par les équipes de l'institut de formation de professions de santé (IFPS) du CHRU de Besançon. Ce nouvel institut forme chaque année 850 étudiants dans neuf filières diplômantes. A partir d'un projet pédagogique commun et d'une gouvernance renouvelée, ses 74 professionnels permanents travaillent autrement, en privilégiant les transversalités sans perdre de vue la spécificité des métiers. La moitié d'entre eux contribue au fonctionnement d'unités transversales, qui sont des guichets uniques sur des processus clefs (concours, stages, formation continue, études, ...). Fruit d'un partenariat entre le CHRU, l'ARS et le Conseil régional de Franche Comté, cette recombinaison de huit structures de formation va bien au-delà d'une mutualisation de moyens et d'une coordination : elle aboutit à une organisation intégrée, dans tous ses aspects (culture, stratégie, management, RH, système d'information, ...). Ainsi, elle peut être qualifiée d'innovante et a toute sa place dans le contexte de la future loi de santé et de la réforme territoriale.

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