



CENTRE HOSPITALIER
ROYAN-ATLANTIQUE

PROJET SOCIAL

CENTRE HOSPITALIER ROYAN-ATLANTIQUE

Projet d'établissement 2025-2029



INTRODUCTION – CONTEXTE, FINALITÉS ET PHILOSOPHIE D’ACTION

Le volet social du projet d'établissement 2025–2030 du Centre Hospitalier Royan Atlantique s'inscrit dans une ambition claire : consolider une politique sociale structurée, lisible et mobilisatrice, au service du bien-être des professionnels et de la performance collective de l'établissement. Dans un contexte d'évolutions rapides – transformation des métiers, tensions sur le recrutement, attentes accrues en matière de qualité de vie au travail – l'hôpital de proximité que constitue le CHRA doit plus que jamais « prendre soin de ceux qui prennent soin ».

Elaboré à partir d'un travail participatif impliquant les représentants du personnel, les professionnels de terrain et la direction des ressources humaines, le volet social répond aux constats issus :

- des enquêtes internes, dont le baromètre social 2023 et le questionnaire sur la mobilité et les besoins de garde,
- des retours issus du groupe QVT de la certification,
- d'une analyse approfondie des forces et fragilités de l'organisation actuelle.

Ce projet concerne l'ensemble des personnels, médicaux comme non médicaux, en lien direct ou indirect avec les soins. Il s'attache à garantir à chaque agent un cadre de travail propice à l'engagement.

Parce qu'il engage l'établissement pour cinq années, le projet social du CHRA s'inscrit dans une **logique stratégique de transformation**, mais il se veut aussi **profondément opérationnel**. Il a vocation à être compris, partagé, et appliqué **par et pour les professionnels**, dans leurs réalités de travail les plus concrètes.

Il porte une ambition : **agir sur les conditions de travail ici et maintenant**, tout en donnant à chacun une **perspective d'évolution durable**, dans un cadre collectif stable, équitable et mobilisateur. C'est en ce sens qu'il constitue un projet structurant pour l'établissement, au même titre que les volets médicaux, usagers ou managériaux.

Le projet social repose ainsi sur **des enjeux clairs** : adapter l'organisation, renforcer l'attractivité, sécuriser les parcours, préserver les repères communs dans un territoire contraint. Ces enjeux ont été **définis collectivement**, et traduisent à la fois l'histoire du CHRA, ses besoins spécifiques et les attentes de ses équipes.

Il est également fondé sur **des valeurs de référence**, définies en amont par le comité de pilotage, et **réappropriées par les professionnels eux-mêmes** dans le cadre des travaux préparatoires. Ces valeurs ne sont pas des concepts désincarnés : elles doivent **inspirer les pratiques managériales**, guider les relations de travail et **favoriser une dynamique humaine, respectueuse et exigeante à la fois**.

Les enjeux et les valeurs qui sous-tendent le projet social

Le projet social repose sur plusieurs enjeux :

Notre capacité à nous adapter et à faire évoluer notre organisation :

Ce projet social s'emploie à clarifier et améliorer l'organisation actuelle du travail pour envisager sereinement ces évolutions.

La spécificité de notre territoire :

Cela suppose de prendre en compte le besoin de proximité des professionnels de terrain tout en conservant le socle de valeurs de travail communes de l'établissement comme repères essentiels de notre activité quotidienne.

L'attractivité de notre établissement :

L'ensemble des orientations définies dans ce projet social doit permettre de consolider et stabiliser les équipes en place en attirant régulièrement de nouvelles compétences ;

La cohérence et la faisabilité de nos choix :

Une élaboration participative du plan d'action garantit qu'il soit porteur de sens pour l'ensemble des agents, qu'il reste pragmatique pour coller à notre réalité et qu'il s'imbrique dans les différents projets du CHRA.

L'histoire de notre établissement :

Ce projet social, en relation avec tous les projets qui composent le projet d'établissement, doit permettre de créer une culture d'établissement, du « faire ensemble ».

LE PROJET SOCIAL REPOSE AUSSI SUR DES VALEURS COMMUNES :

LA BIENVEILLANCE :

Elle s'incarne par l'intelligence émotionnelle et relationnelle de la personne qui se met dans une posture accueillante, non-jugeante, ouverte à la différence, et qui induit par cette source d'apaisement, une amélioration globale de la qualité des relations. Être attentif à l'autre (patient ou collègue) et à son bien-être sont des éléments nécessaires pour un travail coopératif.

LE RESPECT :

Le projet social doit favoriser la reconnaissance, l'acceptation de la différence, l'appréciation et la mise en valeur des qualités de l'autre et donc de ses droits. Comprendre le métier de son collègue, connaître les tâches qui lui incombent permettent une meilleure entente. C'est une valeur essentielle pour travailler en bonne intelligence et ainsi créer une cohésion d'équipe.

LA SOLIDARITÉ & LA COHÉSION :

Cette valeur s'incarne dans la volonté de favoriser l'entraide, le travail d'équipe et les liens de coopération interprofessionnelle, en reconnaissant que la qualité du service rendu repose sur la complémentarité des rôles et la confiance entre les métiers. Promouvoir la solidarité au travail, c'est aussi créer un environnement dans lequel le collectif soutient les fragilités individuelles, où l'on partage les savoirs, où l'on s'accorde le droit à l'erreur et où l'on apprend ensemble.

En termes de ressources humaines, cela suppose de développer des espaces de dialogue et de coordination, de valoriser les réussites collectives, et de faire du fonctionnement en équipe une compétence managériale à part entière.

L'ÉTHIQUE & L'INTÉGRITÉ :

Porter l'éthique dans l'action managériale, c'est s'engager dans une posture de discernement, de transparence et de cohérence, en veillant à la justesse des décisions prises, notamment en matière de gestion humaine.

L'intégrité suppose de maintenir un alignement entre les discours, les actes et les règles partagées. Elle repose sur une capacité à expliquer les choix, à les évaluer, et à tenir compte des conséquences pour les personnes et les collectifs.

Sur le plan RH, cette valeur invite à renforcer les pratiques d'équité, de redevabilité et de transparence, et à faire vivre une culture de responsabilité partagée, dans laquelle chaque agent comprend le sens de son action et peut s'exprimer en confiance.

Ces valeurs seront au centre de la feuille de route pour les 5 ans à venir. Afin d'objectiver les leviers d'amélioration, les contraintes et les dynamiques à l'œuvre dans l'environnement du CHRA, une analyse stratégique de type SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) a été conduite à partir du diagnostic partagé réalisé en 2024. Elle croise les données internes (RH, baromètre social, retours terrain, audits) et les facteurs externes d'influence (enjeux territoriaux, tensions du marché de l'emploi, coopérations existantes ou à renforcer).

> La SWOT relative à la politique RH médicales et non médicale du CHRA

FORCES	FAIBLESSES
• Dialogue social de qualité, et constructif • Soutien professionnel amorcé au sein du SST (psychologue, assistante sociale) • Parcours d'intégration facilitant (soirée d'accueil, journée d'intégration, livrets d'accueil, goodies) • Protocole de temps de travail avantageux et choix d'amplitude horaire journalière (12h / 7h45) • Protocole de déprécarisation formalisé et financé • Appui au logement : bail mobilité, hébergement pour renforts estivaux	• Faible réactivité aux évolutions organisationnelles (télétravail, trame hebdomadaire...) • Manque de référents (handicap, égalité Homme/Femme, laïcité, harcèlement...) • Absentéisme élevé (IDE, AS, ASH) • Absence de parcours, maintien dans l'emploi, professionnels aidants • Dispositifs d'accueil et de recrutement à structurer • Données sociales incomplètes et délais de production trop longs (RSU)
OPPORTUNITÉS	MENACES
• Projet de micro-crèche à relancer avec la mairie • Antenne IFAS à Royan • Capitaliser sur la semaine de 4 jours • Élargissement des compétences des IPA • CPTS Royan-Atlantique, partenaire des objectifs HPprox • Renégociation des objectifs HPprox pour 2025 – 2027 • Valoriser l'image employeur • Renforcer les liens avec les écoles / formations	• Offre de garde à horaires décalés peu lisible ou inexistante • Tension sur le logement et les transports • Marque employeur insuffisamment lisible • Concurrence du privé sur salaires / ancienneté • Proximité de l'établissement support : différenciation difficile • Réglementation statutaire et régime indemnitaire obsolètes • Territoire enclavé freinant l'attractivité pour les conjoints

Quels enseignements issus de la SWOT pour structurer le projet social du CHRA ?

○ Un socle de forces structurant mais parfois méconnu

Le CHRA bénéficie d'un dialogue social solide, d'initiatives RH prometteuses (bourse, fidélisation, intégration), et d'un cadre de travail potentiellement attractif (RTT, logement, accompagnement social). Toutefois, ces atouts sont insuffisamment visibles et valorisés, tant en interne qu'en externe.

○ Des fragilités organisationnelles à résorber en priorité

La faible réactivité sur certains dispositifs RH, l'absence de référents clés (égalité, handicap, harcèlement), le taux d'absentéisme élevé, ainsi que le manque de parcours individualisés (aidants, TPT, maintien dans l'emploi) sont autant de facteurs de désengagement, notamment pour les soignants et les profils les plus exposés.

Absence de promotion des différents dispositifs de formation et d'information aisément consultables pour accompagner les professionnels (absence de guide, absence de panneaux d'affichage et flyers dédiés à la formation).

○ Un environnement territorial contraignant, mais porteur d'opportunités

Les tensions sur le logement, les transports et l'offre de garde, combinées à la concurrence du secteur privé et à la position géographique isolée, pèsent sur l'attractivité. Pour autant, plusieurs leviers territoriaux existent mobilisant des partenaires partageant des intérêts de plus en plus convergents pour le territoire dans une dynamique d'attractivité professionnelle et de croissance économique.

○ Une image à redéployer, au cœur d'une stratégie employeur globale

La lisibilité insuffisante de la marque employeur constitue un frein majeur à la projection des professionnels dans le projet du CHRA. Le défi est double : renforcer l'adhésion interne et construire une image externe dynamique et engagée, notamment auprès des étudiants et futurs professionnels.

De cette analyse croisée émergent trois axes stratégiques structurants qui guideront le projet social 2025–2030 :

1. Intégrer la qualité de vie et les conditions de travail (QVCT) dans la stratégie globale de l'établissement

- Construire un collectif de travail respectueux, protecteur et mobilisé, en agissant sur l'environnement quotidien, la santé au travail, l'égalité professionnelle et la prévention des discriminations.

2. Relever le défi de l'attractivité et de la fidélisation des professionnels de tous les métiers

- Proposer un parcours d'intégration lisible, des conditions d'exercice stabilisées, et une stratégie employeur renforcée, en lien étroit avec les partenaires territoriaux.

3. Favoriser les parcours professionnels tout au long de la vie

- Sécuriser et individualiser les trajectoires, anticiper les évolutions, reconnaître les compétences, et outiller l'établissement pour répondre aux besoins en compétences de demain.

AXE N°1 INTÉGRER LA QUALITÉ DE VIE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL (QVCT) DANS LA STRATÉGIE GLOBALE DE L'ÉTABLISSEMENT

CONSTAT INITIAL / ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

Le baromètre social 2023 met en évidence un fort attachement des professionnels à leur métier et à la relation soignant-soigné. Néanmoins, des attentes fortes s'expriment en matière de reconnaissance, de conditions de travail, d'écoute et de communication. L'absentéisme élevé, les locaux vétustes, le manque de transparence dans les parcours professionnels et les difficultés à collecter et exploiter les données sociales constituent autant de freins à la qualité de vie au travail.

Par ailleurs, l'absence de dispositifs structurants et le déficit de réactivité dans la mise en œuvre des actions peuvent générer frustration et désengagement. Il apparaît donc indispensable d'inscrire la QVCT comme un pilier de la stratégie du CHRA pour mobiliser les professionnels autour d'un collectif de travail apaisé et durablement engagé.

ACTIONS PROPOSÉES

➤ OBJECTIF OPÉRATIONNEL 1 : FAVORISER UN CLIMAT SOCIAL SEREIN ET UNE MEILLEURE TRANSPARENCE ORGANISATIONNELLE

Dans un environnement professionnel marqué par des transformations rapides et des tensions organisationnelles, le besoin de lisibilité, de cohérence et de confiance s'impose comme un enjeu majeur pour les équipes du CHRA. Cet objectif vise à créer les conditions d'un climat social apaisé, propice à l'engagement et à la coopération, en renforçant la transparence des processus internes et la clarté des décisions qui structurent la vie de l'établissement.

Il s'agit de mieux partager l'information utile, de rendre visibles les actions engagées, et de rendre compréhensibles les évolutions en cours, notamment dans le cadre du repositionnement stratégique du CHRA en tant qu'hôpital de proximité. Donner du sens aux démarches entreprises, expliciter les choix faits et leurs traductions opérationnelles, permet non seulement de renforcer l'adhésion des professionnels, mais aussi de consolider une culture commune de responsabilité et de service public.

Cet objectif contribue ainsi à faire de chaque agent un acteur informé et impliqué dans le projet d'établissement, capable de se repérer dans un collectif en mouvement, et d'y trouver sa place de façon lisible, équitable et sécurisée.

- Publication d'un référentiel de gestion RH à destination de l'ensemble des professionnels ;
- Mise à disposition systématique des procès-verbaux des CSE et F3SCT ;
- Création et mise à disposition d'un Guide de la Formation ;
- Diffusion des plans de formation après leur validation et d'un catalogue actualisé accessible à tous ;
- Mise en place de formations sur la qualité des relations interprofessionnelles, pour prévenir les conflits et renforcer la coopération.

➤ OBJECTIF OPÉRATIONNEL 2 : CLARIFIER LES ORGANISATIONS ET AMÉLIORER LES CONDITIONS D'EXERCICE

Les professionnels du CHRA expriment régulièrement leur besoin de repères stables, d'une organisation claire et d'un environnement de travail soutenant. Cet objectif répond à cette attente, en agissant sur deux leviers fondamentaux : la structuration des organisations et l'amélioration des conditions concrètes d'exercice.

Clarifier les rôles, les missions, les circuits d'information ou les modalités de remplacement permet de restaurer un cadre de travail compréhensible, dans lequel chacun peut exercer ses responsabilités avec sécurité et sérénité. Cela suppose une mise à jour régulière des fiches de poste, une meilleure anticipation des absences et un ajustement des moyens pour garantir la continuité du service sans surcharger les équipes.

Dans le même temps, adapter les conditions de travail – par exemple via le développement du télétravail ou l'accompagnement spécifique des professionnels aidants – constitue un marqueur fort de reconnaissance. C'est une manière concrète de répondre aux réalités de terrain, de favoriser l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, et de soutenir l'engagement des agents dans un contexte parfois exigeant.

En combinant ces deux dimensions – lisibilité organisationnelle et amélioration des conditions d'exercice – cet objectif vise à renforcer la qualité de vie au travail, tout en consolidant la performance collective de l'établissement.

- Mise à jour systématique des fiches de poste.
- Renforcement du pool de remplacement (dimensionnement, redéfinition des missions) afin de sécuriser les absences, notamment le week-end et durant les congés.
- Déploiement du télétravail et expérimentation de la semaine de 4 jours, dans les secteurs compatibles.
- Accompagnement spécifique des aidants familiaux.

➤ OBJECTIF OPÉRATIONNEL 3 : PRÉVENIR LES RISQUES PROFESSIONNELS ET PROMOUVOIR LA SANTÉ AU TRAVAIL

Parce qu'un établissement de santé ne peut être durablement engagé sans prendre soin de ses propres professionnels, la prévention des risques professionnels et la promotion de la santé au travail doivent être érigées en priorités stratégiques du CHRA. Cet objectif vise à structurer une politique de santé au travail active, cohérente et visible, fondée sur une double approche : la prévention des risques collectifs, et l'accompagnement des situations individuelles de vulnérabilité.

Il convient à ce titre de distinguer deux dimensions complémentaires. Les risques psychosociaux (RPS) désignent des facteurs de risque identifiables dans l'organisation du travail ou le fonctionnement des collectifs, comme la surcharge mentale, le manque de reconnaissance ou les conflits interpersonnels. Leur évaluation repose sur des outils structurés tels que le DUERP ou le PAPRI Pact, et appelle des actions collectives coordonnées, ancrées dans les pratiques managériales et soutenues institutionnellement. La souffrance au travail, quant à elle, relève d'un vécu subjectif, souvent multifactoriel, qui appelle une posture d'écoute et de repérage individualisé. Elle peut se manifester dans un désajustement entre les attentes professionnelles, les ressources disponibles, et le sens trouvé dans le travail. Sa prise en compte suppose la mobilisation de relais internes, mais aussi de partenariats spécialisés à visée thérapeutique ou de répit.

Le projet social entend ainsi consolider les démarches de prévention en actualisant régulièrement les documents réglementaires, en ciblant les actions sur les risques les plus présents, et en favorisant la montée en compétence des professionnels sur ces enjeux.

En parallèle, il s'agit aussi de moderniser et sécuriser l'environnement matériel, en dotant les services des équipements adaptés à la réalité des soins et aux capacités physiques des agents, notamment les plus exposés.

Enfin, l'organisation d'événements de sensibilisation, le partenariat avec des structures spécialisées, ou encore l'accessibilité à des dispositifs de soutien doivent permettre d'agir à la fois sur la prévention et sur le repérage précoce des situations de fragilité.

En somme, cet objectif contribue à préserver la santé physique et mentale des professionnels, à réduire l'absentéisme, et à affirmer une posture managériale attentive et responsable.

- Élaboration et actualisation du DUERP et du PAPRIACT, avec actions de prévention ciblées sur les Risques Psycho-sociaux (RPS) et les troubles musculosquelettiques (TMS).
- Repérage et orientation des professionnels en situation de souffrance (ex. partenariat avec les Thermes de Saujon, psychologue du travail).
- Recensement et renouvellement des aides techniques (lève-personnes, verticalisateurs, bed-movers...), avec une généralisation des équipements sur rails.
- Organisation annuelle d'une journée QVCT mêlant information, prévention et ateliers de mise en pratique.

➤ OBJECTIF OPÉRATIONNEL 4 : SOUTENIR LA PARENTALITÉ ET ACCOMPAGNER LES PROFESSIONNELS EN PARCOURS PÉRINATAL

Parce que les parcours de vie personnels influencent directement la trajectoire professionnelle, le CHRA affirme sa volonté de soutenir ses agents dans les périodes sensibles liées à la parentalité. Cet objectif vise à reconnaître pleinement les réalités vécues par les professionnels confrontés aux enjeux de la grossesse, de la parentalité naissante ou des parcours médicaux associés, en y apportant des réponses concrètes, protectrices et adaptées.

Ce soutien repose d'abord sur une approche de justice sociale et d'égalité professionnelle. Il s'agit de garantir aux agents concernés un accompagnement respectueux de leur santé, de leur engagement professionnel et de leurs choix personnels, en assurant des conditions favorables de maintien en emploi, de rémunération et de retour au travail. L'attention portée à la période périnatale doit s'inscrire dans une logique globale de prévention des ruptures de parcours, d'évitement des inégalités de traitement, et de reconnaissance des vulnérabilités temporaires.

Le CHRA souhaite ainsi affirmer une politique de soutien à la parentalité lisible, inclusive et cohérente avec ses valeurs. Elle vise à mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, à anticiper les besoins des agents concernés, et à offrir un environnement de travail bienveillant, attentif aux situations particulières, qu'il s'agisse de grossesse, d'allaitement, ou de parcours médicaux liés à la parentalité. Il s'agit là d'un engagement symbolique fort, en faveur de l'égalité réelle et du respect des trajectoires individuelles au sein du collectif hospitalier.

- Suppression de l'heure de grossesse au profit d'une compensation intégrale de la rémunération (100 % du salaire) à partir du 5^e mois de grossesse Afin de renforcer le soutien apporté aux professionnelles enceintes, le CHRA prévoit de remplacer l'heure de grossesse réglementaire – aujourd'hui peu efficiente dans l'organisation hospitalière – par un dispositif plus lisible et plus protecteur. À compter du 5^e mois de grossesse, les agentes concernées pourront bénéficier d'une réduction de leur temps de travail à 80 %, tout en percevant 100 % de leur rémunération.
 - Cette mesure a pour objectif de prévenir l'épuisement, de limiter le recours aux arrêts maladie précoces durant la grossesse, et de mieux concilier prévention, équité et continuité professionnelle. Elle contribue ainsi à améliorer concrètement la qualité de vie au travail des agentes concernées, tout en affirmant l'engagement de l'établissement en faveur de l'égalité professionnelle et de la santé au travail.
 - Sur la base d'une moyenne annuelle comprise entre 12 et 15 grossesses, le surcoût induit par le maintien de la rémunération à 100 % est estimé entre 21 000 € et 26 400 € brut par an. Ce surcoût correspond à la différence entre le temps de travail effectif (80 %) et la rémunération perçue (100 %) sur une durée moyenne de quatre mois par grossesse.
 - Afin de maintenir les maquettes organisationnelles dans les secteurs concernés, le recours à des contrats à durée déterminée (à hauteur de 20 % d'un ETP par situation) pourra être envisagé, dans la limite des capacités budgétaires de l'établissement. La mise en œuvre effective de cette mesure sera conditionnée à l'évolution des marges de manœuvre financières, dans une logique de réallocation ciblée des ressources existantes.
- Mise à disposition d'un nouvel espace dédié à l'allaitement plus engageant et convivial (sécurisé, aménagé, équipé).
- Rédaction d'une charte globale pour l'accompagnement en PMA, grossesse et allaitement.
- Accompagnements spécifiques périnatal et protocole PMA

➤ OBJECTIF OPÉRATIONNEL 5 : ENCOURAGER LES INITIATIVES FAVORABLES À LA SANTÉ GLOBALE

La santé des professionnels hospitaliers ne peut être réduite à la seule prévention des risques : elle suppose une approche plus large, intégrant les dimensions physique, psychique, relationnelle et environnementale du bien-être. Cet objectif vise à encourager toutes les initiatives qui, au sein de l'établissement, permettent de renforcer les ressources individuelles et collectives favorables à la santé.

Au-delà des obligations réglementaires, il s'agit ici d'ouvrir des espaces de respiration, d'écoute et de rééquilibrage dans des environnements de travail souvent exigeants. Promouvoir la santé globale, c'est offrir aux professionnels la possibilité de prendre soin d'eux-mêmes, d'apprendre à mieux gérer les contraintes du quotidien, et de développer des pratiques favorisant la détente, l'équilibre postural, ou encore l'alimentation adaptée. C'est aussi créer un climat organisationnel qui valorise ces démarches, sans culpabilisation ni injonction, mais dans une logique de prévention positive, de confiance et de responsabilisation partagée.

Cette ambition repose sur la mobilisation des compétences internes comme des ressources externes, et sur l'intégration progressive de ces actions dans les parcours de formation, les temps collectifs ou les dispositifs d'accompagnement.

Encourager ces dynamiques, c'est contribuer à faire de l'hôpital un lieu de vie professionnelle soutenant, capable de cultiver le bien-être tout autant que la technicité.

- Mobilisation des ressources internes (sophrologues, kinés, diététiciennes, hypnothérapeutes...) pour créer des ateliers bien-être réguliers.
- Partenariat avec la Fédération Française de Sport en Entreprise pour des séances de prévention posturale et de réveil musculaire sur poste sédentaire.
- Intégration de ces actions dans le plan de formation dans un nouvel axe institutionnel pluriannuel consacré à la santé des professionnels du CHRA.

➤ **OBJECTIF OPÉRATIONNEL 6 : GARANTIR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL INCLUSIF, ÉQUITABLE ET PROTECTEUR POUR TOUS LES PROFESSIONNELS**

Dans un établissement hospitalier, la qualité de vie au travail ne peut être réelle que si elle s'appuie sur un socle clair de justice, d'égalité et de sécurité. Cet objectif vise à structurer une politique institutionnelle résolument engagée pour l'inclusion, la lutte contre les discriminations, et la protection de l'ensemble des agents, quels que soient leur statut, leur genre, leur parcours ou leur situation personnelle.

Il s'agit d'installer durablement une culture professionnelle fondée sur le respect, l'équité et la responsabilité partagée, en garantissant des droits effectifs, des recours identifiés et des règles communes connues de tous.

Cela implique d'agir à plusieurs niveaux : renforcer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, veiller à la non-discrimination dans l'accès aux responsabilités ou aux parcours professionnels, prévenir et traiter sans délai les situations de harcèlement, de violence ou de maltraitance, qu'elles soient internes ou liées à la relation de soin.

Cette ambition suppose également de donner aux encadrants et aux professionnels les moyens de repérer, signaler et traiter les situations sensibles dans un cadre sécurisé, transparent et respectueux des personnes. Elle appelle à élargir le rôle du service de santé au travail et à renforcer les dispositifs de conciliation, de médiation et de soutien.

Par cette approche globale, le CHRA réaffirme que l'exemplarité sociale est une condition de sa crédibilité en tant qu'employeur public, mais aussi un levier essentiel d'engagement, de fidélisation et de cohésion au sein des équipes.

- Intégration d'une politique d'égalité professionnelle femmes/hommes couvrant :
 - l'égalité salariale à postes équivalents,
 - l'accès équitable aux grades, fonctions, responsabilités et temps de travail,
 - la conciliation vie professionnelle / vie personnelle (temps partiel, congés parentaux, gestion de carrière après une maternité ou une parentalité).
- Désignation de référents égalité et lutte contre les discriminations, et formalisation d'un plan d'actions pluriannuel.
- Mise en œuvre d'une politique de lutte contre toutes les formes de discrimination, explicite dans les documents RH, la formation des managers, et les outils de recrutement.
- Renforcer l'efficacité et l'accessibilité du dispositif de signalement des faits de violence, de harcèlement ou de discrimination, en s'appuyant sur la fiche « Violence » existante, tout en allégeant la procédure actuelle. L'objectif est de lever les freins au signalement en simplifiant le parcours déclaratif, aujourd'hui conditionné à :
 - une déclaration préalable via la fiche d'évènement indésirable (FEI) et
 - une complétude par le déclarant de la fiche « violence » avec l'appui de son cadre de proximité.

Le traitement de ces signalements continuera de s'appuyer sur un circuit dédié, mais devra intégrer la possibilité d'un retour collectif sous forme anonymisée, afin de renforcer la conscience partagée des situations rencontrées et de faire vivre une culture de prévention active.

Dans un contexte marqué par une recrudescence des agressions verbales ou physiques, en particulier de la part des patients ou de leur entourage, le CHRA rappelle sa politique de tolérance zéro face à toute forme de violence. L'établissement s'engage à accompagner systématiquement les professionnels concernés, y compris dans les démarches de dépôt de plainte, pour garantir leur sécurité, leur légitimité et leur protection.

- Communication renforcée autour du dispositif interne de conciliation et du recours au dispositif régional de médiation, avec des temps d'appropriation par les équipes et les encadrants.
- Favoriser une approche plus intégrée de la prévention et du soutien aux professionnels en renforçant l'articulation entre le service de santé au travail et les ressources disponibles au sein de l'établissement. Cela implique d'améliorer l'accessibilité à des temps d'écoute, de conseil ou d'accompagnement en cas de difficultés personnelles, professionnelles ou sociales, en mobilisant les compétences présentes (médecin du travail, psychologue, cadre, assistante sociale) de façon plus coordonnée et visible.

IMPACTS OU BÉNÉFICES ATTENDUS

- Une amélioration sensible du climat social et une réduction de l'absentéisme grâce à une meilleure prise en compte des besoins des professionnels.
- Un renforcement de l'engagement individuel et collectif par un environnement de travail plus structuré, transparent et soutenant.
- Des conditions d'exercice adaptées et sécurisées, notamment pour les populations vulnérables ou en transition (aidants, femmes enceintes...).
- Une capacité accrue à prévenir les risques psychosociaux et à préserver la santé physique et mentale des professionnels.
- Une politique RH inclusive et équitable, attentive aux fragilités individuelles et promotrice d'une culture du respect et du développement.
- Une image renforcée de l'établissement en tant qu'employeur attentif et responsable, au service d'un hôpital de proximité durable et attractif.

AXE 2 – RELEVER LE DÉFI DE L'ATTRACTIVITÉ ET DE LA FIDÉLISATION DES PROFESSIONNELS DE TOUS LES MÉTIERS

CONSTAT INITIAL / ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

Malgré une politique RH dynamique et volontariste (CDIsation rapide, accompagnement de carrière, dispositifs d'intégration), le CHRA est confronté, comme de nombreux établissements hospitaliers, à un contexte de forte tension sur le marché de l'emploi. Certaines professions sont particulièrement touchées par des difficultés de recrutement et de fidélisation.

L'établissement bénéficie toutefois de nombreux atouts : flexibilité horaire, politique sociale avantageuse, accompagnement à l'entrée dans l'établissement. Néanmoins, ces efforts sont parfois limités par un manque de coordination avec les acteurs du territoire (mobilité, logement, garde d'enfants), une image encore à renforcer, et une intégration inégale des nouveaux arrivants.

ACTIONS PROPOSÉES

➤ OBJECTIF OPÉRATIONNEL 7 : AGIR SUR LES CONDITIONS PÉRIPHÉRIQUES À L'EXERCICE PROFESSIONNEL

L'attractivité d'un établissement de santé ne repose pas uniquement sur ses conditions d'exercice internes. Elle dépend également de l'environnement global dans lequel les professionnels vivent, travaillent et projettent leur avenir. Pour le CHRA, situé dans un territoire aussi beau que contraint, agir sur les conditions périphériques d'exercice – logement, mobilité, garde d'enfants – constitue un levier majeur pour faciliter les recrutements, favoriser l'installation durable des nouveaux arrivants et améliorer la qualité de vie des équipes en poste.

- Mise en place d'un partenariat formalisé avec la CARA (Communauté d'Agglomération Royan Atlantique) pour faciliter :
 - la mobilité des professionnels (recueil des besoins via l'enquête mobilité, solutions de transport adaptées) ;
 - l'accès à la garde d'enfants (mise à disposition d'informations actualisées sur les différents modes de garde : assistantes maternelles en horaires atypiques, crèches, périscolaire) ;
 - l'accueil des saisonniers ou nouveaux arrivants en proposant une aide au logement temporaire (internat, offres spécifiques).
- ainsi que pour faciliter et sécuriser les déplacements écoresponsables :
 - covoiturage,
 - déplacement à vélo avec pistes cyclables, bornes vélos, garage à vélo sécurisé au CHRA

➤ OBJECTIF OPÉRATIONNEL 8 : RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS HOSPITALIERS ET REDONNER UNE IMAGE POSITIVE À L'ÉTABLISSEMENT

Face aux tensions croissantes sur le marché de l'emploi hospitalier, le CHRA doit réaffirmer son identité et redéployer une image forte, lisible et engageante, capable de susciter l'intérêt, la fierté et l'envie de rejoindre ses équipes. Cet objectif vise à renforcer l'attractivité des métiers hospitaliers en valorisant la diversité des parcours, la richesse des missions, et la qualité de l'environnement humain et professionnel proposé par l'établissement.

Il s'agit de dépasser la seule logique de recrutement pour construire une véritable stratégie employeur, incarnée, cohérente, et portée collectivement. Cela implique d'agir à la fois sur la communication externe – en direction des étudiants, des jeunes professionnels, des candidats expérimentés ou des publics en reconversion – et sur l'image interne de l'établissement, afin que chaque professionnel puisse se reconnaître comme partie prenante d'un projet porteur de sens.

L'enjeu est aussi de rendre visibles les opportunités offertes : parcours d'intégration, dispositifs d'accompagnement, passerelles métiers, témoignages inspirants... En rendant plus lisibles les possibilités d'évolution et les spécificités de l'hôpital de proximité, le CHRA pourra mieux valoriser ses métiers et renforcer l'adhésion à son projet collectif.

Par cette dynamique, l'établissement entend consolider son positionnement sur le territoire, attirer de nouvelles compétences, et cultiver une culture professionnelle positive, fondée sur la reconnaissance, la transmission et l'engagement.

- Afficher sur le site internet du CHRA ses engagements en tant qu'employeur et recruteur.
- Déployer d'un plan structuré de communication externe :
 - participation active à des salons, forums, journées portes ouvertes, rencontres avec les lycées, collèges, IFSI, IFAS et France Travail ;
 - mise en valeur des offres d'emploi, délais de réponse améliorés, retours personnalisés ;
 - création de supports attractifs : portraits vidéo, valorisation des carrières possibles, diffusion multicanale.
- Identifier au sein du collectif cadres de santé, un cadre référent « parcours professionnels ».
- Développer d'un parcours d'accueil coordonné pour les élèves et étudiants (de la 3e à l'enseignement supérieur) avec des référents identifiés et des livrets d'accueil adaptés.
- Organiser d'une journée annuelle portes ouvertes pour les futurs professionnels du territoire.
- Renforcer le lien avec le Conseil Local de Santé (CLS) pour porter conjointement les besoins en recrutement auprès des acteurs territoriaux.

> OBJECTIF OPÉRATIONNEL 9 : CONSOLIDER LES PRATIQUES D'INTÉGRATION ET LES PARCOURS DE FIDÉLISATION

Recruter de nouveaux professionnels ne suffit pas à garantir la continuité et la qualité du service : encore faut-il savoir les accueillir, les intégrer durablement et leur offrir des perspectives motivantes. Cet objectif vise à structurer des parcours d'intégration et de fidélisation cohérents, lisibles et porteurs de sens, à tous les niveaux de l'établissement.

La première impression laissée à un nouvel arrivant est souvent déterminante dans sa décision de rester ou non. C'est pourquoi le CHRA souhaite professionnaliser l'accueil des nouveaux agents, qu'ils soient soignants, administratifs, techniques ou médicaux, en leur offrant des repères clairs, un accompagnement humain de proximité, et une reconnaissance immédiate de leur place au sein du collectif. La mise en place de dispositifs de mentorat, l'amélioration continue des supports d'accueil, et l'organisation de temps institutionnels conviviaux visent à renforcer ce sentiment d'appartenance dès les premiers jours.

Au-delà de l'intégration, il s'agit de favoriser l'attachement durable des professionnels à l'établissement, en consolidant les conditions d'exercice, en garantissant un accès rapide aux droits statutaires (CDI, titularisation), et en valorisant la formation continue dès l'entrée dans la fonction. Cette démarche doit permettre à chaque professionnel de se projeter dans un parcours évolutif, reconnu et soutenu.

En renforçant ces pratiques, le CHRA entend stabiliser ses équipes, réduire les départs précoces, et renforcer la confiance des professionnels dans leur avenir au sein de l'établissement.

- Généralisation du mentorat par service ou pôle pour accompagner les nouveaux professionnels (PM et PNM).
- Maintien et amélioration du livret d'accueil des nouveaux arrivants.
- Poursuite de la soirée d'accueil des internes et des nouveaux professionnels, comme levier d'ancrage territorial et de fidélisation.
- Réaffirmation des engagements en tant qu'employeur :
 - accès facilité au CDI et à la mise en stage ;
 - accès effectif à la formation continue dès l'arrivée dans l'établissement.

➤ **OBJECTIF OPÉRATIONNEL 10 : EXPLORER DE NOUVELLES DYNAMIQUES TERRITORIALES DE FORMATION**

Dans un contexte de tension croissante sur les métiers hospitaliers, renforcer l'attractivité du CHRA passe aussi par une réflexion avec les établissements du GHT et particulièrement avec l'établissement support, sur les dynamiques de formation présentes et à venir. Cet objectif vise à anticiper les besoins de compétences du territoire en s'inscrivant dans une logique partenariale, innovante et prospective.

Il s'agit d'identifier les leviers permettant de faire émerger, localement, des parcours de formation adaptés aux métiers de la santé et aux besoins spécifiques du bassin royannais. Qu'il s'agisse de renforcer l'accueil des stagiaires, d'ouvrir des perspectives de formation continue en lien avec les évolutions des métiers, ou d'imaginer, avec les acteurs du territoire, des offres de formation initiale de proximité, le CHRA souhaite s'inscrire dans une stratégie active de co-construction des compétences de demain.

Cette ambition suppose un dialogue renforcé avec les établissements d'enseignement, les structures de formation, les collectivités et les institutions partenaires. Elle participe également à une politique d'ancrage territorial à long terme, en favorisant l'émergence de viviers locaux, mieux accompagnés, mieux préparés, et potentiellement fidélisables.

Explorer ces dynamiques, c'est aussi affirmer le rôle du CHRA comme acteur de développement local, engagé dans la transmission des savoirs, la valorisation des carrières hospitalières et la pérennisation des ressources humaines de santé sur son territoire.

Lancer d'une étude de faisabilité pour proposer des offres de formation initiale ou continue en lien avec les métiers de la santé, en partenariat avec les acteurs du territoire et du GHT.

IMPACTS OU BÉNÉFICES ATTENDUS DES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS 7 À 10

- Une meilleure attractivité de l'établissement grâce à une réponse concrète aux besoins périphériques (mobilité, logement, garde).
- Une reconnaissance renforcée des métiers hospitaliers, avec une stratégie d'image cohérente et structurée.
- Une intégration facilitée et professionnalisée des nouveaux arrivants, source d'engagement et de rétention.
- Une filière de recrutement mieux alimentée localement, en lien avec les établissements scolaires et de formation.
- Une meilleure fidélisation des professionnels en poste, avec un accompagnement individualisé et une attention portée à chaque étape du parcours professionnel.

➤ OBJECTIF OPÉRATIONNEL 11 SPÉCIFIQUE AU PM : CONSOLIDER L'ATTRACTIVITÉ ET LA FIDÉLISATION DU PERSONNEL MÉDICAL

CONSTAT SPÉCIFIQUE

Le CHRA, comme de nombreux établissements de taille intermédiaire, est confronté à une tension forte sur les recrutements médicaux, dans un contexte de démographie médicale défavorable et de concurrence accrue entre établissements. Cette réalité est particulièrement marquée dans certaines spécialités clés. Les leviers d'attractivité et de fidélisation du personnel médical ne peuvent se limiter à l'environnement de travail immédiat ; ils doivent intégrer des dimensions statutaires, organisationnelles, territoriales et relationnelles.

ACTIONS PROPOSÉES

- **Améliorer les conditions d'exercice médical :**
 - garantir un accès facilité à un temps médical protégé pour les activités non cliniques (concertation, projets institutionnels, formation continue, tutorat...) ;
 - organiser les plannings de garde et d'astreinte dans une logique de prévisibilité, de souplesse et de transparence ;
 - veiller à une répartition équitable de la charge de travail au sein des équipes médicales.
- **Renforcer l'attractivité statutaire et contractuelle :**
 - valoriser les possibilités de recrutement sous statut de praticien hospitalier, avec un accompagnement actif à la procédure de nomination ;
 - proposer des parcours individualisés pour les praticiens contractuels, incluant l'accès aux commissions de titularisation et aux formations ;
 - favoriser la mobilité interne et inter-établissements, notamment au sein du GHT ou des partenariats territoriaux.
- **Favoriser l'ancrage territorial et la qualité de vie :**
 - accompagner les nouveaux praticiens dans leur installation sur le territoire (logement, scolarisation, insertion sociale), en lien avec les dispositifs d'accueil de la CARA ;
 - renforcer les liens entre praticiens hospitaliers et médecine de ville, pour créer un écosystème médical attractif, lisible et coopératif ;
 - maintenir les soirées d'accueil des internes et développer des dispositifs similaires pour les praticiens nouvellement recrutés.
- **Impliquer les médecins dans les projets d'établissement :**
 - associer les représentants médicaux aux groupes de travail pluridisciplinaires dès la conception des projets (QVT, management, organisation...) ;
 - encourager les initiatives portées par les équipes médicales dans les domaines de la recherche, de l'enseignement ou de l'innovation organisationnelle.
- **Promouvoir les parcours mixtes ville-hôpital :**
 - formaliser des postes partagés entre l'hôpital et des structures de ville (MSP, centres de santé, libéraux) afin de diversifier les pratiques et renforcer les liens professionnels sur le territoire ;
 - favoriser les installations progressives des jeunes médecins en leur offrant des conditions d'exercice modulables.

- **Renforcer les partenariats universitaires pour l'accueil d'internes :**

- structurer un dialogue régulier avec les coordonnateurs universitaires de spécialité pour :
 - obtenir de nouveaux agréments d'accueil d'internes, selon les autorisations d'activités et les compétences médicales disponibles au CHRA
 - conforter les agréments existants, notamment en médecine générale, gériatrie, médecine d'urgence, etc

- **Déployer une politique institutionnelle de qualité de la formation médicale :**

- garantir le respect des maquettes pédagogiques pour chaque spécialité ;
- assurer un encadrement formalisé des internes (tutorat, référent, accès aux formations internes, intégration dans les équipes) ;
- veiller au respect des obligations réglementaires des internes : temps de travail, temps pédagogique, suivi individuel ;
- offrir aux internes un environnement de formation et de vie propice, incluant accueil, logement, participation aux temps institutionnels, accès aux outils numériques...

- **Capter les futurs praticiens dès la sortie de l'internat :**

- développer l'accueil de docteurs juniors en lien avec les facultés partenaires ;
- favoriser les maquettes pédagogiques préfigurant des postes pérennes au sein du CHRA (ex. passerelles entre docteurs juniors et praticiens contractuels, intégration dans les projets médicaux).

IMPACTS OU BÉNÉFICES ATTENDUS DE L'OBJECTIF OPÉRATIONNEL SPÉCIFIQUE PM :

- Une intégration renforcée du CHRA dans les réseaux de formation médicale, garantissant une dynamique durable d'accueil de jeunes praticiens;
- Un vivier de recrutement alimenté en continu par des internes et docteurs juniors formés localement, dans les conditions réelles de l'établissement;
- Une meilleure attractivité du CHRA pour les jeunes praticiens comme pour les profils expérimentés, grâce à une politique RH adaptée à leurs attentes;
- Une stabilisation des équipes médicales sur le long terme, facteur de qualité et de continuité des soins;
- Une reconnaissance renforcée du rôle stratégique des professionnels médicaux dans la vie de l'établissement;
- Une image externe plus compétitive, fondée sur une approche globale de la qualité de vie professionnelle, y compris pour le personnel médical.

AXE 3 – FAVORISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS TOUT AU LONG DE LA VIE

CONSTAT INITIAL / ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC

Les parcours professionnels au CHRA présentent aujourd'hui un potentiel important mais sous-exploité. L'établissement dispose d'une politique de promotion professionnelle et d'un accompagnement à l'entrée en fonction, mais le manque de structuration des parcours, l'absence d'outils de pilotage (cartographie des métiers, gestion prévisionnelle des compétences), ainsi que des freins à la projection professionnelle limitent l'investissement à long terme des agents.

Par ailleurs, certains sujets sensibles restent peu outillés (maintien dans l'emploi, handicap, égalité professionnelle, violences...), ce qui freine une gestion individualisée et sécurisante des trajectoires. Les départs à la retraite ne sont pas toujours anticipés, et les possibilités de reconversion ou d'évolution sont insuffisamment visibles ou accessibles.

ACTIONS PROPOSÉES

➤ OBJECTIF OPÉRATIONNEL 12 : DÉVELOPPER UNE GESTION DES PARCOURS PROFESSIONNELLE INDIVIDUALISÉE ET INCLUSIVE

Parce que les trajectoires professionnelles ne sont jamais linéaires et que chaque agent vit son engagement hospitalier à travers des réalités singulières, le CHRA souhaite construire une gestion des parcours plus personnalisée, plus attentive et plus inclusive. Cet objectif vise à reconnaître et accompagner la diversité des situations professionnelles, dans une logique d'équité, de maintien en emploi et d'adaptation continue.

Il s'agit de sécuriser les parcours des agents confrontés à des contraintes de santé, des temps partiels thérapeutiques ou des situations de handicap, en proposant un accompagnement structuré, bienveillant et coordonné entre les acteurs internes. Cette dynamique implique de sortir d'une logique standardisée pour mieux prendre en compte les parcours de vie, les fragilités temporaires et les besoins spécifiques d'adaptation.

Cela suppose également de mieux prévenir les ruptures professionnelles liées à des situations sensibles, comme les violences au travail, en intégrant ces enjeux dans les dispositifs managériaux et de qualité de vie au travail.

L'établissement doit se doter d'outils de repérage, d'information et d'orientation clairs, afin que chaque agent puisse être soutenu dans les moments clés de sa vie professionnelle.

Construire des parcours individualisés, c'est permettre à chacun de rester acteur de son avenir professionnel, en s'appuyant sur une organisation attentive, respectueuse et inclusive.

- Lancement d'un parcours structuré pour les agents en temps partiel thérapeutique, incluant un accompagnement par la direction des ressources humaines, la direction des soins et les référents santé au travail ;

- Faire évoluer l'actuelle Cellule d'Aide au Retour à l'Emploi (CARE) vers une Cellule de Maintien dans l'Emploi en élargissant sa composition (intégration du Responsable de la cellule Formation et d'un représentant du F3SCT) et en mobilisant toutes les expertises d'accompagnement ;
- Mise en place d'un dispositif d'insertion et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, avec appui d'un référent identifié ;
- Déploiement d'actions spécifiques sur la prévention des violences au travail, intégrées à la stratégie QVCT et aux formations managériales ;
- Rédaction et diffusion de guides pratiques sur l'évolution de carrière et les dispositifs accessibles selon le profil et l'ancienneté.

➤ **OBJECTIF OPÉRATIONNEL 13 : RENFORCER LES OUTILS DE GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES (GPEC)**

La gestion des ressources humaines ne peut plus se limiter à une réponse au coup par coup face aux tensions de recrutement ou aux départs non anticipés. Dans un contexte de transformation continue des métiers hospitaliers, le CHRA affirme la nécessité de structurer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, fondée sur une connaissance fine de ses effectifs, de ses métiers, et de ses besoins à venir. Cet objectif vise à doter l'établissement d'outils de pilotage partagés et opérationnels, permettant d'anticiper les évolutions, d'identifier les compétences stratégiques à préserver ou à développer, et d'orienter les politiques de formation et de mobilité en conséquence. Élaborer une cartographie des métiers, croiser les données d'âge, d'usure, de formation et de mobilités internes, suivre les départs à la retraite et organiser la transmission des savoirs, constituent autant de leviers indispensables pour agir de manière proactive.

Il s'agit également de mieux valoriser les compétences internes, de détecter les potentiels de reconversion ou de progression, et d'inscrire la gestion RH dans une temporalité plus stratégique. En développant une GPEC adaptée à son échelle et à ses ressources, le CHRA pourra gagner en agilité, en équité, et en efficacité dans la conduite de ses politiques sociales. Cet objectif permet ainsi d'assurer une meilleure adéquation entre les besoins de l'établissement et les aspirations des professionnels, tout en renforçant la capacité collective à faire face aux défis structurels du secteur hospitalier.

- Élaborer d'une cartographie des métiers de l'établissement (PM et PNM) incluant les compétences clés,
- Intégrer de cette cartographie dans une démarche de gestion des compétences, visant à prioriser les recrutements internes ou les reconversions,
- Mettre en place un suivi anticipé des départs à la retraite et des besoins en transmission de compétences.

Focus personnel médical de l'objectif opérationnel 13

Une déclinaison spécifique de cette démarche sera progressivement construite pour le personnel médical, en tenant compte de ses spécificités statutaires, des dynamiques de gouvernance propres à cette filière, et de la nécessité d'articuler les parcours au sein du GHT et des réseaux de coopération. Cette approche visera à mieux anticiper les départs, accompagner les évolutions de carrière, renforcer les passerelles entre spécialités et mieux valoriser l'investissement institutionnel des praticiens.

- Structurer une cartographie médicale dynamique pour mieux connaître l'organisation réelle de l'offre médicale du CHRA (activités, charges, temporalité, fragilités)
 - Cartographier les spécialités, sous-spécialités, et charges cliniques/non cliniques (astreintes, consultations, projets).
 - Identifier les pyramides des âges, les intentions de départ ou de réduction d'activité.
 - Analyser les besoins non couverts ou en tension (spécialités critiques, remplacements fréquents).

- Formaliser un entretien de carrière tous les 2 à 3 ans avec le chef de pôle et la direction des affaires médicales pour un "bilan de parcours":
 - Mieux anticiper les départs et transmissions de compétences pour assurer la continuité de l'offre de soins
 - Mettre en place un dispositif d'alerte 2 à 3 ans avant le départ prévisible d'un praticien senior
 - Organiser un binôme de transmission junior/senior en amont du départ en privilégiant le dispositif des docteurs juniors en concertation avec les CHU et l'appui de l'établissement support de GHT pour les spécialités notamment où le CHRA ne dispose pas d'un agrément pour l'accueil d'internes de spécialité
- Développer une politique de formation médicale coordonnée avec activation de la sous-commission DPC de la CME :
 - Structurer un plan de formation médicale en lien avec le projet d'établissement et les axes stratégiques et leur déclinaison dans les projets de pôle et/ou de service
 - Encourager et financer des DU/DIU pour la consolidation de l'offre de soins ainsi que des formations transversales (médiation, management, QVT)

➤ OBJECTIF OPÉRATIONNEL 14 : SOUTENIR L'ÉVOLUTION ET LA RECONVERSION PROFESSIONNELLE

Dans un environnement hospitalier en perpétuelle transformation, permettre aux professionnels d'évoluer, de se réorienter ou de valoriser leur expérience représente un enjeu stratégique autant qu'un levier d'engagement durable. Cet objectif vise à encourager, accompagner et sécuriser les mobilités professionnelles internes, les reconversions choisies, et les parcours d'évolution au sein de l'établissement. Il s'agit de donner à chacun les moyens de construire un parcours actif, en lien avec ses aspirations, ses compétences et les besoins de l'établissement. Cela passe par un repérage des souhaits d'évolution dès les entretiens professionnels, un meilleur accès aux dispositifs de formation qualifiante, et la reconnaissance des compétences acquises sur le terrain.

L'objectif est également de lever les freins à la mobilité en interne, en rendant les passerelles entre métiers plus visibles, plus fluides et plus soutenues par l'encadrement. Cette logique suppose de valoriser l'ancienneté comme un capital professionnel, susceptible d'ouvrir sur d'autres fonctions ou responsabilités. Enfin, soutenir les évolutions et les reconversions, c'est aussi prévenir l'usure, éviter les ruptures de parcours, et faire de l'hôpital un employeur attentif aux cycles de vie professionnelle. En proposant un accompagnement structuré à chaque étape — reprise d'étude, montée en compétence, changement de métier — le CHRA entend sécuriser les trajectoires et renforcer l'attractivité de ses métiers dans la durée.

- Recensement des besoins de formation qualifiante en lien avec les orientations du projet d'établissement.
- Renforcement du dialogue de carrière dans les entretiens professionnels, avec appui RH.
- Développement de passerelles métiers internes pour encourager la mobilité professionnelle et valoriser l'ancienneté.

IMPACTS OU BÉNÉFICES ATTENDUS

- Des parcours professionnels clarifiés et sécurisés, permettant à chacun de mieux se projeter dans l'établissement.
- Une gestion RH plus agile, capable d'anticiper les tensions et de s'adapter aux évolutions des métiers et des profils.
- Une réduction des risques de désengagement ou de décrochage en cas d'évolution de la situation personnelle ou professionnelle (maladie, fatigue, envie de reconversion...).
- Une valorisation de l'engagement et des compétences des professionnels, tout au long de leur carrière.

CONCLUSION

Le volet social du projet d'établissement 2025–2030 constitue une feuille de route essentielle pour renforcer la cohésion interne, soutenir l'engagement des professionnels et sécuriser l'avenir du CHRA. Il articule qualité de vie, attractivité, égalité et évolution professionnelle au service d'un hôpital de proximité attractif et performant. Parce que prendre soin des professionnels, c'est aussi prendre soin des patients, le projet social est un pilier du projet d'établissement et de sa réussite collective.

Sa mise en œuvre sera pilotée et évaluée périodiquement de manière collective et partagée.

SUIVI ET ÉVALUATION DU PROJET SOCIAL

La réussite du projet social repose sur une dynamique d'amélioration continue, fondée sur l'observation, l'analyse partagée, la réévaluation des priorités et l'adaptation des actions aux réalités de terrain.

GOVERNANCE ET PILOTAGE

- Un groupe de suivi pluriprofessionnel sera constitué pour assurer la mise en œuvre du projet social. Il associera les représentants du personnel, la direction des ressources humaines, les professionnels volontaires et les instances de représentation.
- Ce groupe aura pour mission :
 - de piloter le déploiement des actions inscrites dans les axes stratégiques ;
 - d'identifier les freins, leviers ou adaptations nécessaires à la mise en œuvre ;
 - d'assurer un lien étroit avec les autres volets du projet d'établissement, notamment les volets « usagers » et « management ».

ÉVALUATION ANNUELLE

- Une évaluation annuelle des actions mises en œuvre sera conduite par le groupe de suivi, à partir d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs (taux de formation, absentéisme, attractivité, retours d'enquête interne, nombre de signalements traités, indicateurs RH...).
- Cette évaluation fera l'objet d'un rapport de suivi présenté en instance (CSE, CSIRMT, CME, directoire) chaque mois de décembre.
- Des recommandations d'ajustement ou de réorientation pourront être formulées chaque année pour garantir la pertinence du plan d'action.

BILAN À MI-PARCOURS ET EN FIN DE CYCLE

- Un bilan à mi-parcours (fin 2027) permettra d'évaluer l'avancement global du projet social, de redéfinir certaines priorités si nécessaire, et de préparer une seconde phase plus ciblée.
- En 2030, un bilan final sera établi. Il constituera une base de réflexion pour la construction du prochain projet d'établissement.

OUTILS DE SUIVI

- Un tableau de bord de suivi du projet social sera élaboré. Il comprendra :
 - des indicateurs de mise en œuvre (nombre d'actions engagées, livrables produits...)
 - des indicateurs d'impact (satisfaction des professionnels, mobilisation autour des actions, données RH consolidées)
 - des retours qualitatifs (verbatim, retours terrain, enquêtes flash...)