

1- Périmètre

1.1. Contexte du projet

L'Agence régionale de santé d'Ile de France

L'Agence Régionale de Santé (ARS) est la clef de voûte de la nouvelle organisation prévue par la Loi « Hôpital Patients Santé Territoires » du 21 juillet 2009 (article 118). Elle met en œuvre la politique régionale de santé, en coordination avec les partenaires et en tenant compte des spécificités de la région et de ses territoires. Son champ recouvre environ 400 établissements de santé et 2000 établissements médico-sociaux, de toute taille et de tous les statuts.

Les évolutions des établissements de santé et de leur gestion des ressources humaines

Les établissements de santé, et particulièrement l'hôpital public, sont soumis depuis une dizaine d'années à de nombreuses évolutions tant technologiques que budgétaires, réglementaires que sociales. Ainsi, la reconfiguration du paysage hospitalier associée aux importantes réformes mises en place (tarification à l'activité, gouvernance hospitalière pour les établissements publics, schémas régionaux d'organisation sanitaires (SROS), 35 heures, rôle des usagers, qualité,...) n'a pas été sans conséquence sur le management des établissements de santé, leur organisation interne et donc leur gestion des ressources humaines.

Dans les établissements de santé, la « fonction RH » est souvent partagée entre plusieurs acteurs : direction des ressources humaines, direction des soins, direction des affaires médicales, cadres administratifs et paramédicaux de pôle, responsables de pôle, direction d'établissement, commission médicale d'établissement, ... Dans le cadre de la délégation de gestion, la clarification, la lisibilité des contributions respectives ainsi que la coordination des acteurs sont plus que jamais déterminantes.

Dans ce contexte, au demeurant de plus en plus exigeant sur la qualité et la sécurité des soins, seule une approche prévisionnelle permettra de relever les défis démographiques, financiers et relatifs aux compétences qui s'imposent avec une acuité particulière à la région Ile de France.

Or, si la nécessité de promouvoir une gestion plus qualitative de l'emploi s'est progressivement imposée depuis quelques années, les ressources humaines ne sont pas encore reconnues dans leur dimension stratégique.

L'agence est convaincue que les questions humaines, sociales et organisationnelles sont déterminantes pour les établissements, non seulement parce que la masse salariale représente la majeure partie de leurs dépenses, mais surtout parce que le bon fonctionnement des services et la qualité des soins apportés aux patients dépendent avant tout des hommes et femmes qui travaillent dans ces établissements.

La professionnalisation de la fonction « ressources humaines » au sein des établissements de santé est donc en Ile-de-France un enjeu majeur.

FMESPP RH 2010

En 2010, la parution des circulaires Fmespp RH mettant à disposition des établissements de santé d'Ile-de-France des financements pour accompagner des projets métiers-compétences et qualité de vie au travail/conditions de travail, a offert aux ARS la possibilité de mutualiser les moyens alloués.

Les projets mutualisés RH, qui seront menés par l'ARS IDF sur la période 2011-2014, visent à accompagner les transformations de la fonction « ressources humaines » au sein des établissements franciliens dans une logique de responsabilité sociétale et de développement durable :

- avec un rôle stratégique auprès de la direction générale de l'établissement, d'anticipation des besoins (en effectifs et en compétences) et d'adaptation des ressources (quantitatives et qualitatives) à ces besoins
- avec un rôle de prestataire de service interne apportant une vraie valeur ajoutée en particulier auprès des responsables de pôles.

Ces transformations représentent des changements culturels majeurs pour les acteurs concernés (salariés/agents, organisations syndicales/partenaires sociaux, direction générale et management). Elles exigent des temps réguliers de communication pour expliquer les changements attendus. Ainsi, un site internet et différents colloques sont prévus de la rentrée 2011 au 2nd semestre 2014 sur l'ensemble des projets.

L'ARS a retenu 4 axes majeurs pour ces transformations de la « fonction ressources humaines » :

- dialogue social,
- gestion des effectifs, des métiers et des compétences,
- qualité de vie au travail/conditions de travail,
- pilotage RH.

L'axe dialogue social ne sera pas mené comme un projet en soi mais comme une dimension à part entière de chacun des projets mutualisés RH et qu'ils devront faire ressortir.

Le projet mutualisé RH modernisation de la « fonction RH » est transversal à ces 4 axes. La mobilisation, la valorisation et la reconnaissance des professionnels passent par une évolution du positionnement, des organisations et des compétences de la « fonction ressources humaines ». Ce projet vise à s'engager dans une approche plus stratégique de cette fonction, avec une conception centrée sur l'émergence de valeurs.

L'ARS Ile de France a confié au RESAH-IDF le soin de réaliser tous les achats de prestation intellectuelle liés à la mise en œuvre de son projet mutualisé ressources humaines visant à accompagner les transformations de la « fonction ressources humaines » au sein des établissements de la région Ile-de-France.

1.2. Exigences et attentes générales vis-à-vis de la solution proposée

Le projet modernisation de la « fonction RH » a pour objectifs de :

- sensibiliser tous les établissements de la région aux enjeux de la modernisation de la « fonction RH » (place des RH au sein d'un établissement de santé, gestion des compétences,...) ;
- promouvoir une évolution culturelle des acteurs de la « fonction RH » ;
- favoriser les transformations attendues de la « fonction RH » en proposant une vision, une démarche et une méthodologie partagées ;
- susciter l'adhésion des établissements au projet pour en assurer sa pérennité.

Les prestations proposées par le candidat devront s'articuler autour :

- d'une vision cohérente et globale à l'échelle régionale ;
- d'une volonté de rendre les établissements acteurs de leur transformation par un transfert de compétence ;
- d'une démarche expérimentale faisant l'objet d'une évaluation ;
- d'une animation et une implication tant aux niveaux régional que local tout au long du projet ;
- d'une formalisation détaillée des méthodologies et des outils proposés et validés ;

- des expertises en organisation, prospective, analyse de données, outils RH, etc.

Le prestataire devra témoigner, de par son expérience dans d'autres grandes entreprises et dans le domaine de la santé, d'une vision des évolutions de la « fonction RH ». Il la partagera et décrira comment il compte l'utiliser et l'enrichir des spécificités hospitalières.

2- Définition des besoins

Les objectifs précédents devront être déclinés en objectifs opérationnels pour chacune des prestations suivantes :

2-1- Prestation d'élaboration d'une démarche de modernisation de la « fonction ressources humaines » par la construction d'un guide méthodologique et de sa mise en œuvre dans un groupe d'établissements pilotes de la région Ile-de-France (Prestation 1)

La solution proposée devra comprendre différentes phases énoncées ci-dessous. Celles-ci ne présagent ni d'un déroulé chronologique, ni d'une approche arrêtée.

Des propositions seront attendues a minima sur chacun des items identifiés dans la rubrique « point à traiter » (rubrique non exhaustive).

IDENTITE ET CADRAGE DU PROJET

Il s'agit de proposer une organisation pour la conduite du projet. Celle-ci devra permettre d'associer notamment, à des degrés différents, tous les établissements de la région, les établissements qui ont manifesté leur intérêt pour le sujet en réponse à l'appel à projet et les futurs établissements pilotes qui seront retenus.

Il est à noter que les questions entre autres du périmètre et de l'identité du projet devront être traitées de manière à construire une vision partagée de la « fonction RH ».

Points à traiter

- choix des établissements pilotes ;
- charte d'engagement entre l'ARS et chaque établissement pilote ;
- benchmarking au niveau national et international sur les facteurs d'évolution de la filière RH et sur les évolutions organisationnelles mises en œuvre par les entreprises/institutions (dont démarche ISO RH) dans le secteur de la santé et dans d'autres univers.

ETAT DES LIEUX ORGANISATIONNEL DE LA « FONCTION RH »

Il s'agit de faire l'état des lieux organisationnel de la « fonction RH » dans les établissements de la région et de permettre à chaque établissement ayant répondu de se situer selon différents critères préalablement identifiés. Cet état des lieux permettra de faire le point sur les attentes et besoins des clients de la « fonction RH », l'organisation de la fonction (domaine, processus, compétence) et la situation des effectifs (métiers, qualifications).

Le travail de recueil sera mené par le prestataire auprès des 400 établissements sanitaires de la région sur la base d'une méthodologie et d'outils communs qu'il proposera en cohérence avec les concepts du répertoire des métiers de la FPH.

▪ **Points à traiter**

- Modalités et outils de recueil des besoins et attentes perçus par les clients internes et externes de la « fonction RH » ;
- Définition des domaines couverts par la « fonction RH » (les effectifs, le périmètre et le contenu, les activités, les métiers et les compétences) ;
- Corrélation entre organisation de la « fonction RH » et type d'établissement, tout en faisant le lien avec les processus RH mis en place ;
- Les critères d'analyse et d'activité ;
- Modalités et outils de recueil des données de l'état des lieux (organisation/effectif) ;
- Analyse des résultats détaillés de l'état des lieux et synthèse.

DEFINITION DE LA CIBLE ORGANISATION ET COMPETENCES

Il s'agit de proposer des scénarii cibles pour la « fonction RH » dans les 3 dimensions organisation, métier, compétences et de définir leurs modalités de mise en œuvre. Ces scénarii devront prendre en compte la diversité des établissements. Ils résulteront d'une étude des besoins et attentes des établissements de la région, de l'expertise du prestataire, et des travaux et rapports existants sur le sujet.

Ces scénarii cibles permettront d'identifier les organisations à promouvoir à 5 ans et les métiers et compétences correspondants à court et moyen terme pour atteindre l'organisation cible.

L'analyse des données de l'état des lieux ainsi que les scénarii cibles retenus seront partagés lors d'un colloque avec l'ensemble des structures de la région. A cette occasion seront choisis les métiers sensibles et les macro-compétences sur lesquels porteront l'expérimentation et la construction des outils méthodologiques du kit.

▪ **Points à traiter**

- Définir les compétences stratégiques (macro-compétences) et leur répartition quantitative et qualitative dans le cadre des scénarii cibles ;
- Préciser les impacts financiers et enjeux qualitatifs ;
- Indiquer les modalités d'implication des acteurs du projet pour le choix des scénarii retenus ;
- Choisir des compétences stratégiques (macro-compétences) / métiers sensibles ;
- Mettre en œuvre des modifications organisationnelles préalables au développement des compétences.

ELABORATION DES REFERENTIELS D'ACTIVITES ET DE COMPETENCES ET DES PARCOURS DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Il s'agit d'élaborer des référentiels d'activités et de compétences à partir des compétences stratégiques (macro-compétences)/métiers sensibles définis. A partir de ces référentiels, il s'agira de formaliser des parcours de développement des compétences. Ces référentiels seront intégrés à l'outil d'évaluation choisi et fourni pour le projet.

▪ **Points à traiter**

- Méthodologie d'élaboration des référentiels d'activités et de compétences en vue d'une transposition à d'autres compétences stratégiques (macro-compétences/métiers sensibles) ;
- Méthodologie d'élaboration des parcours de professionnalisation correspondant aux référentiels produits ;
- Déclinaison des parcours types en parcours individualisés.

EVALUATION DES COMPETENCES DES EQUIPES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES ETABLISSEMENTS PILOTES INTERESSES

Le prestataire est tenu de proposer un module d'évaluation des compétences des acteurs de la direction des ressources humaines des établissements pilotes qui le souhaiteront.

La prestation d'évaluation des compétences proposée par le prestataire détaillera la méthodologie appropriée, les objectifs, les actions, les livrables, les outils, les avantages/inconvénients, le nombre de personnes à évaluer, ou tout autre élément qu'il jugera utile.

EVALUATION DU PROJET, RETOUR D'EXPERIENCE ET VEILLE

Il s'agit de procéder à l'évaluation du projet avec les établissements pilotes, d'en restituer les résultats à l'ensemble des établissements de la région et de procéder aux éventuels aménagements nécessaires.

Il s'agira également de présenter des propositions de veille RH, permettant de faire partager régulièrement aux établissements une visibilité sur les évolutions de la « fonction RH ».

Points à traiter

- Méthodologie d'évaluation du projet ;
- Guide de modernisation de la « fonction RH » ;
- Retour d'expérience et modalités de partage et d'extension du projet
- Modalités et outils de veille RH

PHASE TRANSVERSALE ET TOUT AU LONG DU PROJET

De manière transversale et tout au long du projet, il s'agit de définir et de mettre en place les éléments nécessaires à l'adhésion des établissements et de leurs personnels au projet mis en place afin d'assurer les transformations attendues de la « fonction RH » et la pérennité du projet au-delà des établissements pilotes.

La prestation devra déboucher sur la production d'un guide de déploiement de la modernisation. Ce guide qui devra être suffisamment complet pour permettre aux établissements de la région, qui le souhaiteront, de mettre en œuvre, sans accompagnement les transformations attendues de la « fonction RH ». Une première version du guide de déploiement de la modernisation RH incluant tous les outils méthodologiques doit être finalisée en fin 2012.

Compte tenu de l'importance de la communication dans ce projet, il conviendra de prévoir, au niveau régional des temps réguliers de témoignages et d'échanges.

Points à traiter

- Guide de déploiement de la modernisation RH comprenant :
 - o une présentation du projet ;
 - o une description du processus de déploiement ;
 - o des retours d'expérience des établissements pilotes ;
 - o des outils de communication adaptés aux 5 cibles minimum (organisations syndicales, Commission Médicale d'Etablissement, Direction Générale, personnels de la direction des ressources humaines, ensemble du personnel), avec des argumentaires et des exemples concrets, simples et compréhensibles pour chaque étape

- du projet ;
 - des livrables de l'ensemble des phases ;
 - des modalités d'ingénierie sociale et préconisations de dialogue social pour réussir un tel projet.
- Plan de communication :
- Contribuer à la préparation, à l'animation et à la restitution d'au moins un colloque par an pour témoigner des avancées sur le projet et inciter de nouveaux établissements à entrer dans la démarche (la location de salle n'est pas incluse dans l'enveloppe du projet) ;
 - Développer des outils de communication qui pourront être téléchargeables ou accessibles sur internet
 - Définir un espace de retours d'expérience, de partage de bonnes pratiques ;
 - Contribuer à fluidifier le projet par des temps réguliers de communication sur l'avancée du projet : expliciter les raisons du positionnement des comités de pilotage et de tout autre temps de communication locale, entre établissements pilotes, régionale, mise à jour internet...
- Le processus d'amélioration continue pour faire vivre et évoluer le projet, intégrer et prendre en compte les difficultés et améliorations possibles ;
 - L'optimisation du calendrier pour maintenir la motivation des acteurs sur la durée.
 - Afin d'optimiser la réalisation des prestations, les gouvernances ainsi que les modalités de travail (fréquences de rencontre, d'échange et de réunion) devront être précisées.

2-2- Prestation d'accompagnement individualisé de tout établissement de la région Ile-de-France intéressé par la transposition des solutions développées dans la prestation 1 (prestation 2)

Ces accompagnements individualisés ne sauraient en aucun cas financer des apports méthodologiques (le guide méthodologique développé en prestation 1 devant être auto-suffisant pour un déploiement à d'autres établissements de la région). Par conséquent, le nombre de jours spécifiés sur chacun de ces niveaux ne pourra correspondre qu'à des jours de présence sur site. Chacun de ces niveaux devra se décliner selon les scénarii cibles définis/typologie d'établissement.

Le prestataire est tenu d'identifier 3 niveaux pertinents d'accompagnement individualisé des établissements qui souhaiteraient mettre en œuvre les transformations attendues de la « fonction RH » et un module d'évaluation des compétences des acteurs de la « fonction RH » :

- Niveau 1 : accompagnement qui porterait sur le « minimum critique » du point de vue du prestataire qui explicitera sa vision et le pourquoi de la criticité. Il s'agit des points/étapes clés pour lequel un regard extérieur expert serait très important.
- Niveau 2 : un accompagnement moyen.
- Niveau 3 : un accompagnement complet à l'appropriation du guide méthodologique développé ; le prestataire explicitera ses choix et ses préconisations.
- Evaluation des compétences : le prestataire détaillera sa proposition (méthodologie, outils, avantages/inconvénients, selon éventuellement la cible, le nombre de personnes à évaluer, ou tout autre critère qu'il jugera utile)...

Dans le cadre de sa proposition, le prestataire devra notamment préciser les objectifs, les actions, les livrables, le nombre de jours d'intervention sur les étapes critiques telles que celles perçues par le prestataire dans l'élaboration de la démarche.

L'attention des candidats est attirée sur le fait que la réalisation de la prestation 2 ne peut être effectuée qu'à l'issue de la remise du kit méthodologique, fin 2012.