

 **Projet d'établissement**
2025-2030



Projet social

2025-2030

#CHLeMans



Politique Fidélisation et attractivité

Cette démarche participative, déployée depuis 2022 à l'issue de la crise sanitaire Covid, s'est traduite par une réduction significative du nombre de postes vacants depuis 2024.

Cette politique a précédé et inspiré ce nouveau projet social, qui en est prolongement.

Fédérer nos professionnels

Pour maintenir un collectif soudé et compétent

Le projet social fait partie intégrante du projet d'établissement 2025–2030 du CH Le Mans. Il s'inscrit dans le prolongement direct des orientations stratégiques inscrites au projet médico-soignant du Projet d'établissement, et notamment de son axe n°3 « nos engagements pour nos professionnels ». Il présente les objectifs généraux de la politique sociale de l'établissement, ainsi que les mesures qui en permettront la réalisation.

Ce projet social se veut fédérateur, autour d'une politique ambitieuse et réaliste qui vise à soutenir le développement des professionnels qui y exercent.

Sommaire

Enjeux et méthode	4
5 axes stratégiques	6
• Renforcer l'attractivité et fidéliser les professionnels	8
• Développer les potentiels par la formation et l'évolution professionnelle	10
• Favoriser la participation des professionnels à la vie institutionnelle	12
• Soutenir les collectifs pluri- professionnels par une démarche managériale ambitieuse et innovante	14
• Prévenir les risques professionnels et contribuer à la qualité des conditions de travail	16

Enjeux et méthode

Construit dans un contexte post-crise marqué par des tensions persistantes et une évolution du rapport au travail, le projet social répond aux enjeux d'attractivité, de fidélisation et de d'amélioration de la qualité des conditions de travail. Il s'appuie sur une politique de ressources humaines renouvelée, un dialogue social renforcé et une volonté affirmée de soutenir durablement les parcours et les collectifs professionnels.

“Maintenir une bonne cohésion d'équipe par la bienveillance, un projet de service formalisé et partagé, un management participatif sont des gages de réussite pour répondre au mieux aux besoins des patients, résidents, des familles, des bénévoles et de l'ensemble des professionnels.

Témoignage
d'une cadre de santé

MÉTHODE

Nous avons déployé une démarche de construction collective avec les professionnels et leurs représentants. Les échanges ont été enrichis par des ateliers thématiques :

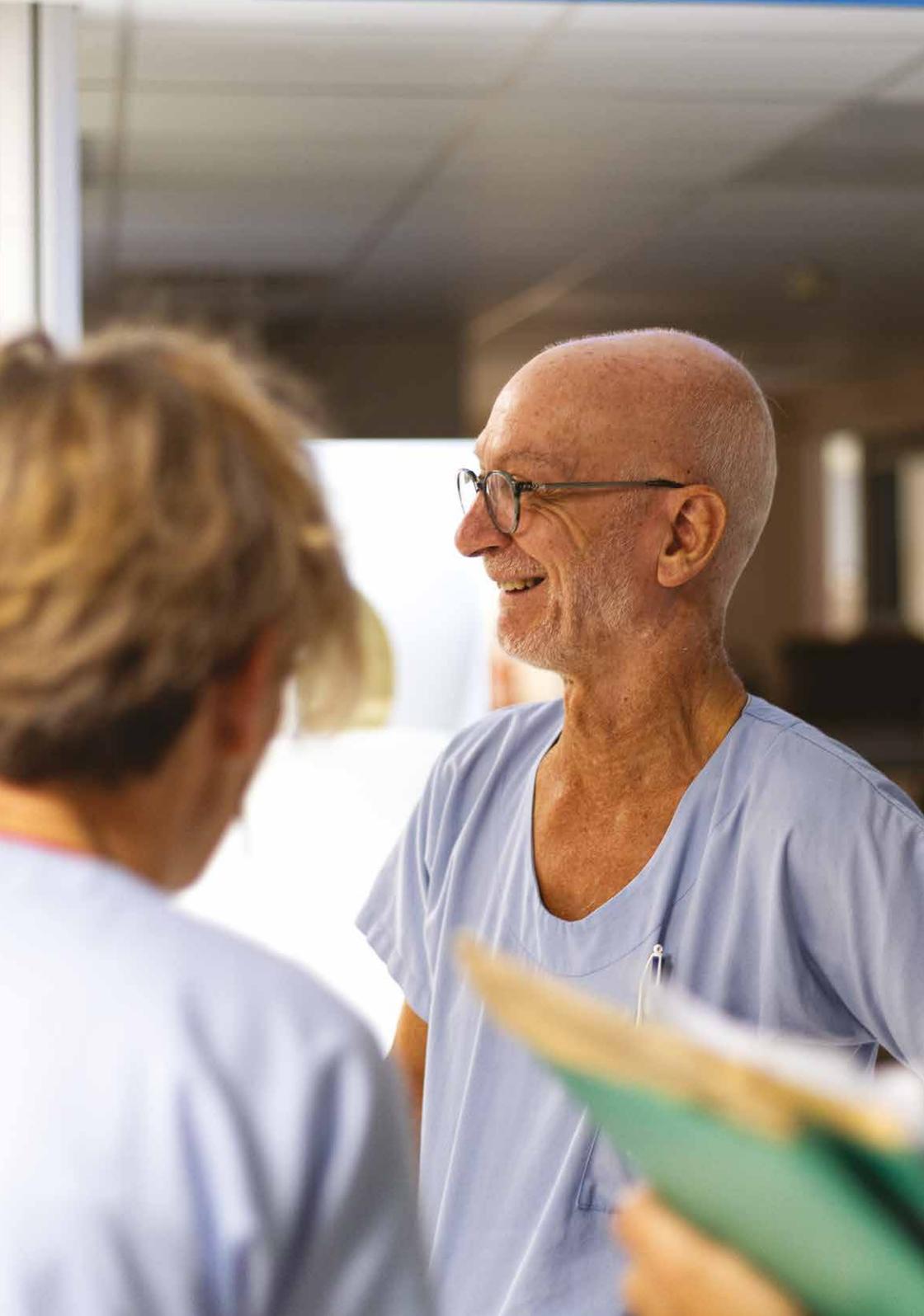
- Analyse des données de l'enquête « entrées - sorties », pour comprendre les attentes des nouveaux arrivants et de ceux qui quittent l'établissement
- Étude comparative des projets sociaux d'autres établissements de taille variable
- Exploitation des verbatim issus du projet médico-soignant
- Analyse d'articles de presse sélectionnés pour leur thématique en rapport avec les évolutions du monde du travail dans sa globalité.



Enjeux

Notre projet social vise à répondre de manière structurée aux constats établis, en affirmant sa responsabilité sociale en tant qu'employeur public :

- 1 **Lutter contre toute forme de discrimination** en proposant un cadre de travail juste, équitable et inclusif, **s'engager pour l'égalité professionnelle et investir dans la transition écologique.**
- 2 **Instaurer une politique de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail**, visant le maintien en santé, la sécurité, le bien-être des professionnels et la baisse de l'absentéisme.
- 3 **Développer l'employabilité** à travers l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances permettant de **sécuriser les parcours professionnels individuels et d'en limiter les ruptures.** L'accompagnement des secondes parties de carrière fait partie intégrante de cette politique.
- 4 Rendre attractif notre établissement et fidéliser les professionnels qui choisissent d'y exercer, notamment à travers le **développement des compétences individuelles et collectives**, mais aussi le **soutien à un collectif de travail pluri-professionnel fort.** Cela doit nous conduire à bâtir et mettre en œuvre une politique de ressources humaines modernisée, lisible, juste et porteuse de sens, au bénéfice d'équipes stables, formées et engagées.
- 5 **Favoriser la co-construction et le dialogue interne**, à travers l'expression et la participation directe des professionnels ou bien le travail avec leurs représentants élus, permettant de développer le **pouvoir d'agir de chacun**, de manière respectueuse, engagée, constructive.



5 axes stratégiques

- 1 **Renforcer l'attractivité et fidéliser** les professionnels (p.8)
- 2 **Développer les potentiels** par la formation et l'évolution professionnelle (p.10)
- 3 **Favoriser la participation** des professionnels à la vie institutionnelle (p.12)
- 4 **Soutenir les collectifs** pluri professionnels par une démarche managériale ambitieuse et innovante (p.14)
- 5 **Prévenir les risques professionnels** et contribuer à la **qualité des conditions de travail** (p.16)

1 Renforcer l'attractivité et fidéliser les professionnels

Nous déployons une politique d'attractivité et de fidélisation structurée, s'appuyant sur une stratégie de gestion des ressources humaines lisible, juste, moderne et bâtie sur les contributions des professionnels.

1 Mieux recruter

- **Ouvrir une crèche hospitalière** permettant aux professionnels du CH Le Mans d'identifier des solutions de garde d'enfants et faciliter ainsi la coordination des temps professionnel et personnel. Ce projet est intégré au schéma directeur immobilier.

- **Perfectionner et fluidifier le processus de recrutement**, pour garantir une entrée attractive dans l'établissement : simulation de salaire, informations transparentes sur l'accès à l'emploi.

- **Retravailler le processus d'intégration des professionnels**, sur la base d'un livret revu et simplifié, **réintroduire un temps institutionnel d'intégration** sous un format ludique, simple et participatif.

- **Soutenir la mise en œuvre d'un parcours d'intégration au sein de chaque pôle ou direction**, pour accompagner les professionnels au plus près de leur terrain d'exercice.

- **Renforcer les dispositifs d'accueil et d'accompagnement spécifiques aux professionnels ayant un diplôme hors union européenne.**

2 S'appuyer sur l'avis des professionnels

- **Poursuivre la démarche de fidélisation et d'attractivité**, en s'appuyant sur des « **ambassadeurs** » issus de diverses filières et métiers de l'hôpital, pour alimenter et co-construire, dans la durée, la stratégie de fidélisation et d'attractivité, en prise directe avec les attentes des professionnels.

- **Interroger l'ensemble des nouveaux recruté(e)s** après leur arrivée et questionner l'ensemble des **professionnels quittant l'établissement**, pour alimenter la stratégie de pilotage et de gestion des ressources humaines médicales et non médicales

3 Moderniser la gestion RH

- **Dématérialiser les bulletins de salaire** et développer un coffre-fort électronique, pour faciliter les démarches administratives des professionnels (schéma directeur numérique).

- **Engager la réflexion sur un « portail professionnel » dématérialisé** permettant de simplifier les démarches administratives (schéma directeur numérique).

- **Informier et communiquer sur les droits et obligations** des agents publics pour renforcer l'identification au service public hospitalier.

- **Favoriser la connaissance par les professionnels médicaux de leurs statuts et de leurs spécificités.**

4 Transmettre au mieux

- **Évaluer et poursuivre le dispositif d'appui à la réussite en stage (DARS)**, pour renforcer l'accompagnement des étudiants en stage dans les filières soins, rééducation et médicotechnique.

- **Rénover et renforcer la politique d'apprentissage**, en diversifiant les terrains d'accueil pour anticiper les besoins de recrutement et accroître la visibilité des métiers hospitaliers.

- **Former les tuteurs et maîtres d'apprentissage** aux spécificités de leur fonction.

- **Développer le dispositif de parrainage des nouveaux praticiens**



5 Communiquer et valoriser

- **Poursuivre la politique ambitieuse de marque employeur**, lancée en 2023, s'appuyant notamment sur un nouveau site employeur et les réseaux sociaux, en réfléchissant à son extension au territoire, à l'échelle des Hôpitaux de Sarthe.

- **Poursuivre les événements RH**, visant à valoriser les professionnels et leur engagement, notamment à travers la cérémonie des médailles, celle des retraités, la soirée des nouveaux praticiens, le spectacle de Noël et la journée des familles.

2 Développer les potentiels par la formation et l'évolution professionnelle

Le développement des compétences tout au long de la carrière constitue une force de notre établissement, à consolider pour nous permettre collectivement de répondre à nos défis en matière de soins, de prévention, de recherche et de formation.

1 Consolider l'expertise et innover

- Favoriser l'expertise et l'innovation dans tous les champs, notamment à travers le développement des protocoles de coopération, le soutien à la pratique avancée, la consolidation de la recherche paramédicale et l'implication des professionnels dans la recherche médicale.
- Poursuivre une politique d'études promotionnelles ambitieuse et pérenne, qui permette individuellement des parcours dynamiques et collectivement de répondre aux besoins de santé et à l'évolution des pratiques.
- Former nos professionnels aux avantages et risques de l'intelligence artificielle (IA), dans leur exercice au quotidien pour en garantir une utilisation juste et sécurisée.

2 Permettre à chacun d'exprimer son potentiel

- Identifier, former et accompagner les formateurs internes au bénéfice de la transmission des compétences entre pairs.
- Améliorer la lisibilité des dispositifs de formation, à l'intention de l'ensemble des professionnels, avec une attention particulière pour les professionnels de nuit et les agents ayant un faible niveau de qualification.
- Mettre en œuvre des formations socles sur des compétences-clés, pour soutenir l'employabilité des professionnels et former sur la citoyenneté ou le numérique, par exemple.
- Développer les nouvelles modalités de formation par la simulation, en développant le champ d'expertise du Cap'SIM et en s'appuyant sur la plateforme de formation et d'intégration pour le e-learning.



- Renforcer l'offre de formations collectives, le cas échéant, à l'échelle des Hôpitaux de Sarthe, pour le personnel médical.

3 Évoluer par la mobilité

- Rendre plus lisible et accessible la politique de mobilité interne, en la dématérialisant et en réévaluant les critères, tout en engageant une réflexion sur une mobilité institutionnelle à l'échelle des Hôpitaux de Sarthe.
- Soutenir l'engagement des professionnels qui le souhaitent dans l'exercice territorial, au sein du groupement hospitalier de territoire de la Sarthe (GHT 72), en accompagnement

Je tiens à mettre en lumière les opportunités qu'offre l'hôpital en termes de formations, d'opportunités d'évolution, de diversité des spécialités permettant presque d'exercer un nouveau métier à chaque changement de service.

Témoignage d'une infirmière

de la constitution d'équipes territoriales spécialisées dans certains domaines (fonctions médico-soignantes ou fonctions supports). Exemples : équipe mobile de gériatrie territoriale, équipes paramédicales mobiles d'urgences (EPMU).

3 Favoriser la participation des professionnels à la vie institutionnelle

Afin de renforcer la cohésion institutionnelle, de développer la capacité d'agir de chacun et de répondre au besoin de sens, nous favorisons l'engagement des professionnels par le développement d'un dialogue social structuré, la promotion de leur participation active, ainsi qu'une communication claire et transparente.

1 Encourager la participation et l'expression

- **Systematiser la mise en œuvre de groupes de travail participatifs**, pour les projets de réorganisation au sein des services, en proposant une méthode institutionnelle sur laquelle les cadres et chefs de service pourront s'appuyer.
- **Encourager**, dans tous les services, la **mise en œuvre d'espaces de dialogue sur le travail** (EDT) ou autres espaces d'échanges au sein des collectifs pluri-professionnels (réunions de service, staffs médico-soignants...).

- **Développer**, dans l'ensemble des champs thématiques, dès lors que cela est pertinent, et afin d'éclairer au préalable les décisions institutionnelles, la **consultation directe des professionnels**, à travers des questionnaires et/ou entretiens.

2 Favoriser le dialogue social

- **Mener une politique de dialogue social ambitieuse**, déclinée chaque année dans un **agenda social**, au regard du présent projet social, et s'appuyant autant que possible sur la négociation collective.
- **Sécuriser l'exercice et les parcours syndicaux**, tout en communiquant sur le dialogue social, en déclinaison du protocole syndical adopté en octobre 2024.



3 Communiquer et donner du sens

- **Mettre en œuvre un dispositif de communication structuré, dont une newsletter à orientation RH**, à destination de tous les professionnels (incluant une version dédiée aux personnels médicaux, dont la gestion statutaire est spécifique), visant les objectifs de simplicité, d'attractivité et de renforcement du sentiment d'attachement au CH Le Mans.
- **Communiquer et diffuser largement le projet d'établissement**, ainsi que les actualités et la vie de l'institution.
- **Impliquer les professionnels dans la démarche de transition écologique**, afin de répondre à l'aspiration de trouver du sens dans leur engagement quotidien.

“ Les agents sont motivés pour s'investir sur des projets. Il faut pouvoir les inclure aux groupes de travail et pas uniquement l'encadrement. L'investissement a du sens si ces groupes ont un impact sur les décisions prises.

Témoignage d'une sage-femme

4 Soutenir les collectifs pluri professionnels par une démarche managériale ambitieuse et innovante

Le projet social et le projet managérial visent tous deux à développer une démarche managériale ambitieuse, qui favorise le développement des compétences et la collaboration entre professionnels.

1 Décloisonner les services et les métiers

- **Instaurer une « journée annuelle des familles »**, pour faire découvrir et valoriser l'hôpital et ses métiers, en donnant l'opportunité aux hospitaliers de montrer leur lieu de travail à leur entourage, sur un format ludique, dynamique et collectif.
- **Encourager les stages par comparaison et les immersions** au sein des services, dans le cadre de la refonte de la politique de mobilité interne.
- **Pour les professionnels médicaux, soutenir l'organisation de journées « vis ma vie » entre services**, pour renforcer l'interconnaissance.

2 Redonner du temps aux managers

- **Renforcer le soutien institutionnel à la gestion des situations individuelles complexes** par les managers.

- **Engager l'établissement dans le changement de son logiciel de gestion du temps de travail** au profit d'un outil simple, agile et facile à utiliser (schéma directeur numérique)
- **Partager les bonnes pratiques en matière d'organisation de réunions et d'usage des courriels** afin de préserver le temps de chacun auprès des équipes.

« [...] **d'avantage de proximité pour mieux connaître les interlocuteurs, leurs besoins et leurs difficultés. Il faut maintenir un esprit de convivialité, créer des opportunités de se fréquenter différemment.** »

Témoignage d'un cadre de santé



3 Renforcer les compétences managériales

- **Construire et proposer des parcours de formation continue**, au bénéfice des managers en incluant des éléments communs à toutes les filières ainsi que les éléments spécifiques le cas échéant.
- **Développer les formations collectives** – dont la formation du binôme cadre et chef de service – pour faciliter les synergies au sein de la communauté managériale.
- **Investir la formation par simulation** pour former les managers aux exercices spécifiques à leurs fonctions, notamment conduite d'entretiens complexes, conduite de réunion et gestion de conflit.

- **Poursuivre le déploiement des entretiens professionnels annuels** pour les professionnels médicaux, et la formation des chefs de service et de pôle.

4 Consolider les collectifs

- **Réinstaurer les réunions de service et réunions d'équipes**, lorsqu'elles n'existent pas déjà, pour améliorer la compréhension par chacun des enjeux et décisions institutionnels, favoriser l'expression de chaque professionnel et développer ainsi le sentiment d'appartenance.
- **Définir et mettre en œuvre un dispositif de conciliation interne**, pour améliorer la prévention et la gestion des conflits interpersonnels.

5 Prévenir les risques professionnels et contribuer à la qualité des conditions de travail

Nous menons une politique ambitieuse de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail, pour contribuer à une stratégie coordonnée visant à garantir la sécurité, la santé et le bien-être de nos professionnels, comme nous le faisons chaque jour pour nos patients et résidents.

1 Être intransigeant contre les discriminations et ambitieux pour l'égalité

- **Adopter un nouveau plan d'égalité professionnelle**, favorisant l'égalité, mais aussi la lutte contre toute forme de discrimination professionnelle, en s'opposant aux stéréotypes et propos ou pratiques sexistes du quotidien.
- **Renforcer l'accompagnement à la parentalité** par l'ouverture d'une crèche, et favoriser le maintien dans l'emploi des femmes enceintes par la mise en œuvre d'un suivi et de moyens renforcés.

2 Améliorer les conditions de travail

- **Évaluer les réorganisations**, notamment d'amplitudes horaires, mises en œuvre au sein des services, selon une méthode institutionnelle participative élaborée avec la formation spécialisée en matière de santé, sécurité et conditions de travail (F3SCT) et le service de prévention et de santé au travail.
- **Engager un plan d'action contre les violences subies par les hospitaliers** dans leur exercice professionnel par les patients, accompagnants ou visiteurs, en déclinaison du plan d'action interministériel de 2023.
- **Évaluer et, le cas échéant, faire évoluer la politique de télétravail**, en s'appuyant sur le retour des professionnels et du service de prévention et de santé au travail.



- **Permettre la coordination entre la politique d'équipement du CH Le Mans et sa stratégie en matière de prévention des risques professionnels** et d'amélioration des conditions de travail, en soutenant l'acquisition d'équipements susceptibles de prévenir les troubles musculo-squelettiques (TMS) et en mettant en œuvre le contrat local d'amélioration des conditions de travail (CLACT).
- **Favoriser la mise en œuvre d'organisations de travail** permettant de mieux partager la pénibilité inhérente à l'activité hospitalière (postes partagés entre consultations et hospitalisation, par exemple).

3 Accompagner au mieux les ruptures

- **Mettre en place une cellule d'accompagnement des parcours**, pour accompagner les professionnels, informer et soutenir les managers et disposer d'expertises croisées, pour les agents en situation d'arrêt long ou perlé, de restriction d'aptitude, de difficultés de compétences, ou encore de réorganisation de leur secteur d'affectation.
- **Affiner la politique d'accompagnement du handicap**, en engageant une réflexion sur la mise en œuvre d'une convention avec le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées

dans la fonction publique (FIPHFP), et évaluer d'autres actions, à l'instar d'une inscription dans le DuoDay.

4 Prévenir les risques et améliorer la santé

- **Donner un nouvel élan à la politique de prévention des risques professionnels** du CH Le Mans, en s'appuyant sur une cellule pluri-professionnelle coordonnée par la direction des professionnels, en lien étroit avec le service de prévention et de santé au travail et en renforçant le rôle et l'expertise de la F3SCT.

- **Affirmer et informer sur le droit à la déconnexion**, à travers la pose régulière des congés, mais aussi la déconnexion des outils numériques liés à l'exercice professionnel.

- **Renforcer le dispositif de signalement et de traitement de violences, discriminations, harcèlement et agissements sexistes et sexuels** entre professionnels, notamment par la communication sur son existence et sur les modalités de saisine.



- **Développer des actions de prévention pour améliorer l'état de santé physique et psychique des professionnels**, notamment des actions de prévention en matière de santé publique, développement de la pratique du sport, communication sur la santé mentale au travail, lutte contre les addictions...

- **Élaborer un plan de mobilité employeur**, visant notamment à valoriser les transports à faible émission de gaz à effet de serre et/ou avec un impact positif sur la santé, en particulier la marche et le vélo.

- **Engager la végétalisation du site**, dans le cadre du schéma directeur immobilier et plan de végétalisation, afin d'apporter un bien-être accru pour tous les usagers du site, notamment les professionnels.

Le projet social est une des composantes du projet d'établissement 2025-2030 du CH Le Mans.

Une feuille de route pluriannuelle détaillée est établie et actualisée chaque année. Sa mise en œuvre est assurée par la direction des professionnels, la direction des soins et la direction des équipes médicales, sous la supervision de la direction générale avec l'appui de la présidence de la CME.



Établissements membres de la direction commune
CH Le Mans | Pôle Santé Sarthe et Loir | CH La Ferté-Bernard |
CH Saint-Calais | CH Montval-sur-Loir | CH Le Lude



Établissements membres
du groupement hospitalier
de territoire de la Sarthe

