

## ACCOMPAGNEMENT DE LA DIMENSION HUMAINE DU PLAN DE REDRESSEMENT FINANCIER

Viktoria KLEISOVA

Senior Consultant chez GovHe

Caroll PAULINEAU

DRH

**Un pilotage financier rigoureux est l'une des clés de réussite de la maîtrise budgétaire. Néanmoins, pour en assurer la mise en œuvre, il faut également disposer d'équipes mobilisées et prêtes à affronter la transformation sans engendrer de coûts de transition supplémentaires – comme le coût de sureffectif ou de l'absentéisme ou les coûts de fin de contrat pour les agents en CDD ou en CDI.**

**L'accompagnement des établissements en déficit nécessite la mise en place d'outils des transformations ressources humaines structurés et reconnus par les tutelles.**

Alors que les établissements publics de santé rencontrent une situation de dégradation de leur situation financière, des mesures d'économie importantes s'imposent à une grande part d'entre eux. Selon le dernier rapport de la Cour des Comptes portant sur l'endettement des établissements publics de santé, un tiers des établissements font face à un déficit important. De plus, la moitié des établissements de santé ont fini l'année 2017 avec un résultat d'exploitation déficitaire.

Si les objectifs financiers des plans de retours en équilibre (PREF) peuvent sembler trop dogmatiques, ils ont le mérite d'être bien connus de l'ensemble des acteurs – notamment l'atteinte du taux de marge brute de 8% et le résultat d'exploitation excédentaire.

Pour atteindre ces objectifs exigeants, les actions portent majoritairement sur la réduction des dépenses. La masse salariale représentant plus des deux tiers des charges d'exploration, elle est naturellement très impactée par des restrictions budgétaires qui se traduisent en économies à réaliser sur les effectifs en équivalent temps plein (ETP).

En général, la conduite d'un PREF est souvent réduite à sa dimension financière au détriment du volet humain. Cependant, les organisations hospitalières, les collectifs mais également les hommes vivent des changements de paradigmes constants qui induisent parfois des mobilités contraintes importantes, des mobilités choisies

d'agents qui se trouvent soudainement en situation d'inconfort ou de mal-être au travail à la suite d'une perte de visibilité de leur avenir professionnel ou à la suite d'une restructuration mal vécue.

Dès lors, il devient plus que jamais nécessaire de construire un dispositif d'accompagnement anticipé et individualisé en vertu de la protection des ressources humaines : des équipes et des organisations, pour limiter les effets négatifs tant sur le personnel que sur la trajectoire financière de l'établissement.

### **Le pilotage du volet humain est partie intégrante du pilotage du PREF**

Bien que la gestion du tableau de bord du PREF soit généralement confiée à la direction en charge des finances, le facteur humain est manifestement soit le grand absent, soit n'intervient qu'en bout de chaîne.

Or, une meilleure prise en compte de la dimension humaine d'un établissement par l'ensemble des acteurs stratégiques permet de mieux vivre les transitions imposées pour optimiser les dépenses de Titre 1. Sans un accompagnement spécifique, ces transformations ne peuvent générer que mal être au travail, résistance au changement et dégradation du climat social.

En tant que solution à cette problématique, le décloisonnement du pilotage du PREF représente une évolution managériale positive dans la gestion hospitalière.

La Direction des Ressources Humaines doit pouvoir jouer le rôle de partenaire stratégique de confiance pour **anticiper** l'évolution des métiers, des compétences et des besoins en mobilité, **aligner** la fonction Ressources Humaines sur la stratégie globale fixée par la Direction Générale et **conseiller** la Direction Générale sur les conséquences Ressources Humaines de la stratégie adoptée.

Le DRH doit se positionner comme acteur professionnel du changement afin de favoriser le développement du potentiel humain.

Son implication en amont des réflexions stratégiques ne peut que favoriser la pertinence et la pérennité des plans de redressement.

### **Le pilotage du volet humain doit être assuré par une équipe dédiée**

L'accompagnement d'une telle transformation doit se faire par des professionnels dédiés et formés aux méthodes et outils évolutifs de l'accompagnement au changement. Des métiers nouveaux apparaissent dans la Fonction Publique, tels que : conseiller mobilité carrière, coach interne, conseiller en orientation (outplacement). Leur travail est focalisé sur **l'aide, l'orientation, la motivation, le soutien, et le coaching**. Les usagers de leur service sont des professionnels impactés par une mesure de suppression de poste, ceux qui souhaitent évoluer dans leur projet professionnel ou ceux dont l'environnement de travail évolue.

Plusieurs missions stratégiques peuvent être confiées à ces nouveaux professionnels de l'accompagnement Ressources Humaines :

Sur le plan individuel :

- Conseiller, renseigner et accompagner l'agent dans son parcours professionnel, en collaboration avec les directions opérationnelles ;
- Favoriser un retour rapide à l'emploi, notamment pour des personnes considérées comme fragiles sur le marché de l'emploi (personnes ayant développées des inaptitudes au travail, des arrêts longs de maladies, les personnes proches du

départ à la retraite) pour lesquels un changement représente une question existentielle et qui potentiellement présentent pour l'établissement un risque de coût de transition à subir, d'une durée supérieure à la restructuration ;

- Mettre en œuvre le projet professionnel individuel des agents en l'adaptant à son milieu de travail par le biais d'une reconversion professionnelle ou d'une formation.

Sur le plan collectif :

- Améliorer la cohésion d'équipe ;
- Penser collectivement ou travailler en collectif ;
- Accompagner la construction d'un projet de service ;
- Accompagner une réorganisation ;
- Accompagner le deuil du changement dans sa dimension psychologique.

Sur le plan organisationnel :

- Redonner du sens à l'action ;
- Aligner la chaîne de management sur des objectifs partagés ;
- Travailler sur les valeurs communes ou créer une vision commune pour améliorer la qualité du service rendu ;
- Détecter les talents et les compétences professionnelles en lien avec le plan de restructuration ;
- Développer des contacts à l'extérieur de l'établissement pour favoriser la mobilité (Bourse d'emploi, GHT...)

### **Un financement de l'accompagnement par les fonds d'intervention régionaux est possible dans le limite du cadre juridique actuel**

L'accompagnement à la transformation des PREF s'inscrit dans le cadre de l'amélioration des politiques Ressources Humaines, intégrant un volet QVT et GPMC via un accompagnement social de la modernisation, pour laquelle les établissements de santé publics et privés peuvent demander un financement FIR auprès de leurs ARS respectives. L'arrêté du 27 février 2012 fixe la liste et les conditions de versement des aides individuelles, des prestations et des compléments de rémunération financés par le fonds d'intervention régional, en application du 3° de l'article R. 1435-19

du code de la santé publique. **Cinq types d'aides financières existent**, destinées à accompagner les établissements de santé et les agents engagés dans des opérations de modernisation et de restructuration :

- Actions de conversion des professionnels
- Prise en charge du différentiel de rémunération
- Octroi d'aides à la mobilité
- Octroi d'indemnités de départ volontaire
- Financement de la construction d'une cellule d'accompagnement social d'établissement (CLASMO)

**Les dépenses liées au coût de transition prévues dans la trajectoire financière peuvent être largement diminuées après la mise en place d'un dispositif d'accompagnement du volet humain**

Un PREF est composé de facto d'un nombre d'actions supérieures au 10 actions affichées dans l'outil financier de la DGOS pour le passage devant le COPERMO de performance. Afin d'assurer le respect du calendrier du PREF, notamment dans sa cadence de décroissance de la masse salariale, les professionnels de RH disposent d'un portefeuille des outils coûteux :

- IDV (Indemnité de Départ Volontaire)
- ARE (Allocation de Retour à l'Emploi)
- Modernisation de la politique RH : GPMC/QVT
- Reconversions professionnelles (formations, adaptation à l'emploi, mentoring) : reclassement et mobilité interne
- Mobilité externe via les bourses d'emploi externe

L'ensemble d'outils cités peut faire objet d'un financement par une des ARS via le Fond d'Intervention Régional. La demande peut figurer dans la note explicative du PREF et être formulée en tant que prérequis de la réalisation de certaines actions proposées, notamment celles liées à la mutualisation des activités où au changement du capacitaire avec la révisions des maquettes organisationnelles.

L'impact direct d'un pôle d'accompagnement et d'orientation sur la trajec-

toire financière peut être objectivé : l'indicateur quantitatif proposé est le délai entre la suppression d'un poste et la diminution du coût associé sur le Titre 1.

Autrement dit, l'accompagnement du volet humain d'un PREF est le facteur critique pour assurer, toutes choses égales par ailleurs, la corrélation étroite entre la courbe d'évolution des ETPR et de la courbe d'évolution de la masse salariale.

En conclusion, l'accompagnement de la transformation des organisations publiques est un sujet sensible mais qui paraît essentiel dans un contexte aussi contraint et en évolution permanente. Les Hommes ont la capacité de s'adapter et de donner le meilleur d'eux même quand ils comprennent les changements individuels et collectifs à mettre en œuvre et qu'ils s'y préparent.

Le coaching et l'accompagnement individuels et collectifs sont des outils intéressants qui aident l'Homme, l'Equipe, l'Organisation à tendre vers l'excellence et la performance souhaitées par les Établissements.

Prenant en compte l'approfondissement des collaborations au sein des GHT, qui représentent en elles-mêmes une transformation profonde, et à la lumière de la création des communautés médicales territoriales et de la mutualisation des activités, les dispositifs d'accompagnement et d'orientation professionnels prennent tout leur sens s'ils sont positionnées à l'échelle d'un groupement d'établissements tel qu'un GHT.

Aussi, il serait plus pertinent pour des établissements membres d'un GHT de mutualiser leurs moyens pour structurer un accompagnement commun d'un nouveau genre, tout en préservant une véritable proximité d'intervention.

Ce type de dispositif pourrait également être mis en place au niveau territorial plus large, comme au niveau d'une ARS afin de proposer une prestation d'accompagnement professionnel de qualité et sui generis à l'établissement engagé dans un PREF et disposant de financements FIR.