Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTERE DE LA SANTE ET DES SPORTS

Direction générale de l'offre de soins

00249

Paris, le 17 MAI 2010

La directrice générale de l'offre de soins

A

Mesdames et Messieurs les directeurs des agences régionales de santé (pour information)

Mesdames et Messieurs
les directeurs des établissements publics de santé
(pour mise en œuvre)

Objet : Semaine de l'encadrement dans les établissements publics de santé (20 au 25 septembre 2010)

Dans le prolongement de la mission sur l'encadrement hospitalier confiée à Chantal de Singly, diverses mesures sont envisagées pour renforcer le management hospitalier. L'une d'elles consiste à organiser, dans tous les établissements hospitaliers publics, une semaine annuelle de l'encadrement. Organisée avec et pour les cadres, cette semaine est centrée sur la communauté des cadres, et articulée autour des éléments constitutifs de leur cœur de métier commun

La présente instruction vise à indiquer les objectifs, les principes et les modalités d'organisation ainsi que le thème retenus pour cette semaine de l'encadrement, fixée du 20 au 25 septembre 2010.

Les objectifs

Dans la ligne des réflexions, constats et propositions du rapport sur les cadres hospitaliers, cette semaine de l'encadrement poursuit les objectifs suivants.

1. Renforcer les cultures communes :
   - quelles que soient les formes d'exercice de la fonction d'encadrement (management d'équipe, de pôle, mission transversale, gestion de projet, expertise, enseignement) ;
   - en se centrant sur les valeurs communes au sein des unités de travail.

2. Poursuivre, à partir de ce « temps fort » annuel, la réflexion sur le management dans les établissements et les communautés hospitalières de territoire pour enraciner l'évolution des pratiques managériales.

3. Accélérer la conception et l'évaluation des projets managériaux.

4. Contribuer à l'assise d'une véritable communauté de cadres, toutes filières confondues : accompagner la transformation progressive du management en impliquant davantage les cadres dans la préparation et la mise en œuvre des décisions.

Les principes

Chaque établissement est invité à organiser, en son sein ou entre établissements, un ou plusieurs évènements de réflexion, de partage et d'échanges au cours de cette semaine.

Ces moments feront l'objet d'un programme préparé dans chaque établissement ou territoire, programme dont le fil rouge sera le thème retenu par la ministre de la santé et des sports

Au cours de la semaine de l'encadrement, tous les cadres de l'établissement ou du territoire (soignants, médico-techniques, sages-femmes, administratifs, enseignants, techniques, logistiques, ouvriers), de tous niveaux hiérarchiques doivent être associés. Il est donc recommandé de ne pas restreindre l'ensemble du programme à des centres d'intérêt propres à tel ou tel groupe.

Au-delà de la réflexion suscitée, la semaine de l'encadrement doit pouvoir enrichir le projet managérial, au travers notamment d'une réflexion sur la ligne managériale et le positionnement des cadres dans l'établissement.

Les modalités

Chaque établissement ou groupe d'établissements déterminera l'organisation de cette semaine de l'encadrement, le séquençage et la nature des manifestations.

Il lui est toutefois suggéré de créer un comité d'organisation chargé de préparer le programme.

Le comité d'organisation cherchera en priorité à repérer et valoriser les ressources, expertises et centres d'intérêt spécifiques disponibles en interne : formations, publications, mémoire de fin d'études, expériences professionnelles antérieures des cadres, échanges internationaux le cas échéant...,
Cet événement pourra inciter à l'usage de l'analyse de pratiques professionnelles en management.

Au-delà des apports des cadres eux-mêmes, d'autres ressources internes ou externes peuvent être mobilisées: médecin du service de santé au travail, cadre d'un service sous-traitant, cadres d'autres établissements. Les instituts de formation des cadres de santé seront également des partenaires privilégiés.

Les programmes valoriseront, dans la mesure du possible, les initiatives s'inscrivant dans une logique de décloisonnement. On incitera ainsi toutes formes de regards croisés mettant en avant la mixité des publics (filières professionnelles) et des disciplines (MCO, psychiatrie). A titre d'exemple, il est intéressant d'associer des chercheurs et universitaires, dans le cadre du développement de la coopération entre l'hôpital et l'université.

A titre d'illustration, cette semaine pourra donner lieu à :

- des présentations et témoignages
- des réunions, débats, colloques,

- des présentations de travaux de recherche émanant d'un IFCS, d'une université en sciences sociales, ou de tout autre centre pédagogique
- des sessions d'analyse de pratiques,
- des programmes d'échanges entre cadres de différents lieux ou modes d'exercice (entre services, entre établissements, avec des prestataires externes)
- des visites à l'extérieur de l'établissement ou du territoire

Tous les vecteurs et supports pourront être envisagés, y compris ludiques, culturels, sportifs et artistiques.

Le comité d'organisation pourra utilement exploiter, lorsqu'il existe, le ou les service(s) de documentation de l'établissement ou du territoire, en invitant celui (ceux)-ci à préparer des ouvrages, une bibliographie, des supports, pour soutenir la réflexion individuelle à l'occasion de ce temps fort.

Chaque établissement ou groupe d'établissement en lien avec les équipes concernées dans les ARS, procédera à l'évaluation des actions mises en œuvre, afin de repérer les pratiques positives à renforcer, et de consolider les axes de développement dégagés par ces réflexions.

Le thème de la semaine de l'encadrement hospitalier 2010

Pour cette première édition de la semaine de l'encadrement hospitalier, Roselyne Bachelot-Narquin, ministre de la santé et des sports, a défini le thème suivant :

NOS REUSSITES COLLECTIVES Un agent, une équipe, un projet.

Appui aux établissements
Les établissements qui souhaitent appui, conseils et soutien à la mise en réseau pour l'organisation de la ou des manifestations sont invités à les solliciter à l'adresse électronique dédiée suivante : dgos-semaine-encadrement@sante.gouv.fr.

Suites à donner
Les établissements intégreront dans leur rapport d'activité 2010 la formalisation et le bilan des actions conduites

Je vous remercie par avance de votre implication pour la réussite de ce projet qui vise à soutenir et valoriser le rôle essentiel des cadres dans vos établissements,

La Directrice Générale
de l'Offre de Soins

Annie PODEUR