

PRESENTATION DE LA DEMARCHE

1- CONTEXTE

La psychiatrie publique à La Réunion relève de 2 établissements : d'une part, le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) en charge du territoire Sud de l'île et d'autre part, l'Etablissement Public de Santé Mentale de La Réunion (EPSM-R), en charge du reste de l'île.

L'EPSM-R assure la prévention, l'hospitalisation et le suivi après hospitalisation pour les patients des 3 territoires de santé Nord, Ouest et Est du département (bassin concerné : environ 550 000 habitants). Il dispose de 532 lits et places répartis sur deux sites d'hospitalisation complète (Saint-Paul et Saint-Benoît) et sur une quarantaine d'autres structures dont 14 hôpitaux de jour, 15 Centre Médico-Psychologiques et 15 Centres d'Accueil Thérapeutiques à Temps Partiel. Outre d'autres unités fonctionnelles spécifiques (EHPAD, SAMSAH, SMPR...), des Equipes de Crise et de Liaison de Psychiatrie (ECLIPS) interviennent au sein des hôpitaux généraux (Médecine, Chirurgie, Obstétrique) sur chaque territoire : le GHER à l'Est, le CHOR à l'Ouest et le CHU au Nord.

Problématique initiale (2017-2018)

- Difficultés de recrutement de psychiatres : 33% de postes vacants (35/107), inégalité de recrutement entre les pôles et absence de stratégie coordonnée
- Absence de fidélisation des médecins déjà présents : majorité de médecins s'engageant sur un an en moyenne
- Perte d'attractivité de l'établissement vis-à-vis des internes en psychiatrie, qui s'orientent quasi-exclusivement vers le pôle de santé mentale du CHU Sud
- Absence de difficultés de recrutement de PNM, malgré des effectifs et des fonctionnements très hétérogènes sur les différentes unités fonctionnelles

Objectifs

- Fidéliser les professionnels en améliorant le management et la qualité de vie au travail
- Restructurer l'offre de formation pour les étudiants en médecine (internes et externes)
- Recruter 30 ETP de psychiatres en 4 ans
- Harmoniser les effectifs, les organisations-cibles et le fonctionnement sur les unités fonctionnelles « similaires »

2- DESCRIPTION DE LA DEMARCHE

Projet management

Depuis 2015, un diagnostic de terrain a été partagé, constatant une offre de soins très éclatée géographiquement (33 structures), qui induit un management perso-dépendant, sans corpus et source d'expression de nombreuses malaises (risques psycho-sociaux...). Il en résultait alors une forte demande exprimée et légitime des managers, d'avoir un cap et une meilleure compréhension du fonctionnement et de ses règles, ainsi qu'un corpus commun des pratiques et postures managériales.

Le sens de ce projet management a été d'instaurer une dynamique entre toutes les composantes de la communauté hospitalière (médicale et non médicale, soignante, administrative, technique et logistique).

Entre 2017 et 2019, 114 managers ont ainsi été formés par groupes de 8 à 10 managers mixant les métiers (chef de service / chef de pôle / cadre de santé / équipe de Direction), dans le cadre d'un dispositif de formation incluant 3 modules : connaissance de soi et des autres / posture managériale et communication / animation et motivation de son équipe.

Cette formation reste disponible à ce jour et est proposée systématiquement à tout nouveau manager de l'établissement.

<p>Cette démarche innovante, construite avec les managers, contribue au quotidien, à une culture managériale commune, un climat social apaisé et des relations constructives.</p>

Structuration de l'offre de formation pour les étudiants en médecine

Depuis mai 2018, le coordonnateur pédagogique des étudiants en médecine de l'EPSMR travaille en étroite collaboration avec le coordonnateur du DES de Psychiatrie Océan Indien, exerçant au CHU Sud. Ce rapprochement a permis de restructurer les lieux de stages proposés aux internes, en ne conservant que les stages répondant à un cahier des charges exigeant mais adapté aux attentes des internes.

Des temps de rencontres avec le représentant des internes de psychiatrie de la subdivision ont également été institués, afin d'obtenir un retour fiable et d'apporter des mesures correctrices rapides en cas de difficultés signalées.

<p>Cette restructuration permet depuis 2 ans maintenant, un rééquilibrage des choix de stages des internes entre l'EPSMR et le pôle de santé mentale du CHU Sud puisque l'EPSMR accueille à présent environ 60% des internes de psychiatrie de la subdivision Océan Indien (versus 25% en 2018). L'établissement a également gagné en attractivité, en recevant chaque semestre, plusieurs demandes d'inter-CHU et de stages d'externe.</p>

Process de recrutement médical

Les candidatures médicales reçues par divers représentants de l'EPSMR étaient historiquement traitées sans réflexion stratégique, avec le constat de différences significatives d'occupations des postes, selon les pôles et de tensions entre managers.

Depuis octobre 2019, toutes les candidatures médicales sont centralisées par le binôme Directeur des Affaires Médicales (DAM) – PCME. Le PCME réalise le premier contact avec chaque candidat puis propose une orientation vers le poste en adéquation avec le projet du praticien et les besoins de l'établissement.

Chaque candidat est ensuite mis en relation avec le futur chef de pôle et le futur chef de service, pour un complément d'informations sur le poste et un accompagnement personnalisé pour l'organisation de la venue du praticien.

Les conditions de recrutement (salaire / avantages) sont clairement exposées par le PCME, dès le premier contact. Par souci d'équité, aucune dérogation n'est faite à ces conditions. C'est ainsi que malgré des périodes de sous-effectif médical, l'établissement n'a jamais fait le choix de recourir à l'intérim médical.

Depuis septembre 2020, une réunion de suivi du recrutement médical est organisée tous les 4 mois par le PCME, en présence de la DAM, des 4 chefs de pôle et des 8 chefs de service. Un tableau récapitulatif de toutes les candidatures médicales reçues (environ 10 / mois) est présenté en toute transparence, avec un point d'étape sur l'avancement de chaque recrutement.

Ce process permet une stratégie cohérente de recrutement avec une grande réactivité, une équité entre praticiens et un remplissage « homogène » des pôles qui ne sont plus en concurrence. Il repose sur une collaboration efficace et une relation de confiance entre la DAM, le PCME, les chefs de pôle et les chefs de service. Enfin, il renvoie aux candidats, l'image d'un établissement structuré et organisé.

Fidélisation des médecins recrutés

Dès 2015, le principe d'un schéma directeur immobilier à déployer sur 10 ans a été validé, prévoyant un regroupement de l'ensemble des unités fonctionnelles de l'extrahospitalier en 7 grands centres de soins répartis de l'Ouest à l'Est, offrant de meilleures conditions de travail par rapport aux locaux initiaux (à la limite de l'insalubrité pour certains).

Depuis 2017, les praticiens de l'EPSMR peuvent apprécier un management médical efficace (cf. projet management) et un respect des engagements pris par la Direction et le PCME, contribuant à un climat de confiance.

Depuis 2019, la dynamique positive enclenchée a permis une implication de l'ensemble de la communauté médicale dans le déploiement des projets institutionnels (création d'une USIP, renfort de l'extrahospitalier avec définition d'organisations cibles...).

En 2021, afin de rester attractif sur la charge de travail à effectuer sur les périodes de permanence des soins (PDS), une réorganisation de la PDS a été travaillée avec les Urgentistes et les psychiatres, pour ne maintenir qu'une ligne unique de garde sur le site principal d'hospitalisation, complétée d'une ligne d'astreinte opérationnelle sur le site Est.

Enfin, depuis 2023, l'EPSMR organise une demi-journée d'accueil des nouveaux médecins (2 fois / an), en présence de la Direction et des managers médicaux. Cette démarche permet d'apporter aux nouveaux arrivants de se connaître et d'avoir des éléments précis sur le projet et le fonctionnement de l'établissement.

Ces facteurs ont contribué à une amélioration significative de la qualité de vie au travail des médecins recrutés. Cela peut s'illustrer lors du 1^{er} tour de recrutement 2023 du CNG, par la publication de 15 postes à l'EPSMR, pour des praticiens contractuels déjà en poste, qui souhaitent s'engager durablement au sein de l'établissement.

Logique participative à l'échelle régionale

Membre de la Communauté Territoriale de Santé Mentale de La Réunion (CTSM 974) réunissant tous les acteurs publics et privés intervenants dans le champ de la santé mentale, l'EPSMR a été force de proposition pour coordonner la restructuration de la psychiatrie au niveau régional. La cohésion des demandes a contribué, avec le soutien des pouvoirs publics, à la signature d'un contrat territorial garantissant 40 millions d'euros pour le développement des projets présentés.

Politique de communication positive

Outre une présentation soignée sur les réseaux sociaux, la culture commune contribue à une fierté d'appartenance des praticiens à l'établissement et à une volonté de faire connaître le « modèle EPSMR ».

Cela s'est traduit par une présentation lors des dernières journées de l'Association Nationale des Psychiatres Présidents et Vice-Présidents de CME (ANPCME) en septembre 2022, par le tandem Directeur Général/PCME, des leviers d'attractivité déployés depuis 2018 qui ont contribué à la dynamique positive actuelle.

S'en sont suivies plusieurs demandes de CHS pour des temps d'échange (CH Alpes-Isère) et/ou une visite sur site (EPSM Guadeloupe) pour conseils et accompagnements aux changements.

En conclusion, après avoir stagné pendant plusieurs années avec un effectif médical autour des 65 ETP (35% de postes médicaux vacants), l'EPSMR a dépassé la barre symbolique des 100 psychiatres en janvier 2023, atteignant l'objectif fixé en 2018, d'augmenter son effectif initial de plus de 30 ETP en 4 ans. Dans un contexte national de crise de la psychiatrie, les leviers d'attractivité présentés, reproductibles, pourraient contribuer à réduire la pénurie médicale.