
DES COMPÉTENCES, DES COMMUNAUTÉS, DES CARRIÈRES



RAPPORT D'ENGAGEMENTS 2021
COP — ACTE 1





[MANIFESTE] Depuis près de deux ans, le CNG s'est résolument engagé dans une nouvelle **DYNAMIQUE**. Fondée sur le principe de la co-construction, elle s'illustre par une démarche participative à tous les niveaux. Elle irrigue l'élaboration de notre nouveau contrat d'objectifs et de performance (COP) 2021-2025, mais aussi l'identification de nos valeurs et la rédaction de notre raison d'être.

En cohérence avec cette nouvelle feuille de route, qui trace un chemin ambitieux et mobilisateur, nous avons renouvelé notre identité visuelle. **CHALEUREUSE** et **ÉPANOUIE**, elle symbolise un univers plus humain et plus accessible.

De même, notre nouvelle signature arbore trois mots-clés : « des compétences, des communautés, des carrières ». Elle formalise notre attention envers les femmes et les hommes investis pour assurer le présent et l'avenir de l'hôpital public comme des établissements sociaux et médico-sociaux. Elle éclaire notre volonté de leur offrir un soutien plein et entier tout au long de leur parcours professionnel.

Un nouveau CNG **ÉMERGE**.

À l'écoute des professionnels en première ligne comme de nos partenaires privilégiés. Animé par la volonté d'être identifié comme un centre des ressources humaines, d'aide et d'expertise.

Motivé par la nécessité de renforcer **L'ATTRACTIVITÉ** des métiers et des filières de la fonction publique hospitalière.

Enthousiasmé par l'opportunité de soutenir les talents d'aujourd'hui et de demain pour la **RÉUSSITE** de leur carrière.



Les nouveaux horizons du CNG

[PAGE 6]

Conversation entre Ève Parier, directrice générale du CNG & Régis de Closets, journaliste.



Compétences

[PAGE 10]

Des outils pour accompagner des métiers en transformation

Communautés

[PAGE 14]

Une mobilisation pour des conditions d'exercice améliorées

Carrières

[PAGE 18]

Des horizons pour des parcours plus diversifiés



Chiffres-clés

[PAGE 22]

Les faits marquants de l'année 2021

[PAGE 24]

Gouvernance

[PAGE 27]

Notre organisation en 2021



Les nouveaux horizons du CNG

Directrice générale du CNG, Ève Parier évoque les missions et horizons de l'établissement alors qu'une crise sanitaire sans précédent nous touche toujours et à l'heure des chantiers du Ségur de la santé.

Conversation entre Ève Parier, directrice générale du CNG & Régis de Closets, journaliste. Décembre 2021.



Comment le rôle et la place du CNG se sont-ils affirmés au cours de cette crise sanitaire ?

Ève Parier : Le CNG s'est très fortement mobilisé durant cette crise sanitaire et nous souhaitons également être un acteur actif de l'évolution du système de santé dans le cadre du Ségur de la santé. Nous avons vu s'instaurer des dynamiques de collaboration inédites et une vraie appétence pour le travail en commun au sein des établissements comme sur les territoires. De nombreux dossiers relatifs à des situations complexes qui ne sont plus jugées acceptables au sein des services ou des établissements nous ont été remontés, illustrant une aspiration plus forte à la qualité de vie au travail. Ce sont autant de pratiques et d'attentes qui s'affirment et doivent se traduire dans une vision clarifiée des métiers et des parcours. Cela conforte les engagements de notre contrat d'objectifs et de performance dans l'accompagnement des établissements et des professionnels, au-delà de nos missions administratives.

En quoi le CNG est-il particulièrement bien placé pour accompagner cette évolution des métiers et du système de santé ?

È. P. : Les établissements et les professionnels louent notre sagesse juridico-administrative, mais ils saluent aussi notre expertise RH bienveillante et la garantie d'équité que nous apportons – nos ateliers de co-développement et de coaching les ont d'ailleurs confortés au cœur de la pandémie. Nous bénéficions d'un capital confiance qui est précieux pour accompagner les professionnels dans leurs

« Le CNG s'est mobilisé de manière exemplaire durant cette crise sanitaire et nous souhaitons également être un acteur actif de l'évolution du système de santé dans le cadre du Ségur de la santé. »



évolutions futures. Nous connaissons cependant l'exigence des professionnels, afin que notre accompagnement se déploie plus largement. Nous ne sommes pas toujours au rendez-vous en termes de réponse aux questions, de conseils personnalisés... Si l'on attend beaucoup de nous, nous ne pourrions rien faire seuls. Nous ne pouvons agir qu'en lien avec les autres acteurs du système de santé. C'est un mouvement global de transformation dans lequel nous devons nous inscrire.

Comment le CNG peut-il mettre à profit ce capital confiance pour accompagner l'évolution des professionnels de santé ?

È. P. : Je tiens à saluer l'engagement de nos équipes qui prennent une part active dans la réforme des concours, la transformation du statut de praticien hospitalier ou les nouveaux cadres de recrutement sur les emplois supérieurs de la fonction publique hospitalière. De nombreuses réformes et chantiers préparent de nouveaux dispositifs pour les professionnels de santé. Ils sont nécessaires, car les métiers hospitaliers souffrent d'un déficit d'attractivité, alors même que leurs missions et actions sont passionnantes et évoluent considérablement ces dernières années. On le voit avec les postures managériales de plus en plus affirmées des praticiens hospitaliers ou les missions territoriales nouvelles dans lesquelles s'engagent les personnels de direction. Ce sont autant de diversification des pratiques et des parcours possibles. Mais cela doit s'accompagner d'enrichissement des compétences (gestion d'équipes, méthodologie de conduite de projet...) et de réingénierie des carrières,



en particulier pour les emplois fonctionnels des personnels de direction, qu'il faut mieux orienter vers ces nouveaux enjeux.

Certains profils plus spécifiques peuvent se sentir moins accompagnés dans l'évolution de leurs métiers et carrières – comme les praticiens à diplôme hors Union européenne (PADHUE), les directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social (D3S) ou les personnels en Outre-mer. Le CNG doit-il leur accorder une attention particulière ?

É. P.: Nous sommes très attentifs aux candidats se présentant aux concours que nous organisons et très attachés à l'accompagnement des professionnels que nous gérons. Concernant les PADHUE, nous avons organisé deux sessions d'épreuves de vérification des connaissances (EVC) en 2021 du fait du report de la session 2020, en raison de la crise sanitaire. Nous avons également initié le traitement des dossiers en régularisation issus de la loi de santé de 2019, qui est un chantier considérable et va prendre sa pleine ampleur en 2022.

« On ne peut agir qu'en lien avec les autres acteurs du système de santé. C'est un mouvement global de transformation dans lequel nous devons nous inscrire. »



S'agissant des D3S, dont nous assurons la gestion statutaire et l'accompagnement, nous voyons en effet, comme les directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS), émerger une problématique plus spécifique liée à l'isolement que certains ressentent et qui s'est accentuée avec la crise. Un nombre important de directeurs de ces structures s'est manifesté sur la plate-forme de signalement des risques psycho-sociaux mise en place en décembre 2020. Nos dispositifs d'accompagnement sont très présents auprès d'eux, à leur écoute, pour les accompagner en cas de souhait de mobilité. Une autre réflexion pourrait être conduite pour mieux les inscrire dans des dynamiques de réseaux territoriaux et de partage d'expériences avec leurs pairs. Enfin, sur les personnels en Outre-mer, nous mettons en place des accompagnements personnalisés autant que possible, mais il nous faudra franchir une nouvelle étape à l'avenir en travaillant sur des accompagnements ciblés systématiquement sur ces professionnels, praticiens hospitaliers comme directeurs.

« Nous devons être un interlocuteur identifié sur les sujets de métiers, de carrières mais aussi de QVT et d'éthique car ces dimensions sont ressorties fortement au cours de la crise sanitaire et ont un impact sur le cœur des métiers et la vie des établissements. »



La modernisation engagée du CNG, notamment en matière de systèmes d'information, est-elle essentielle pour aller au-devant de ces différentes missions ?

É. P. : Nous comptons beaucoup sur la montée en puissance de nos deux outils, Saga-Directeurs et Logimedh. Non seulement, ils vont délester nos équipes de nombreuses tâches administratives, mais ils renforceront aussi le lien au quotidien avec les établissements et professionnels, plus autonomes pour gérer les problématiques de postes et enjeux de carrières. Ces outils seront utiles pour une meilleure visibilité concernant les vacances de postes ou assurer le suivi des entretiens annuels. La remontée de données nous servira également dans un deuxième temps pour mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC) exemplaire.

Vous insistez beaucoup sur la dimension partenariale des actions engagées. En quoi est-ce important ?

É. P. : Nos outils numériques en sont un bel exemple, puisque nous assurons la conception et le déploiement des fonc-

tionnalités en lien continu avec les acteurs de terrain. Nous sommes une structure d'appui et le travail en collaboration est au cœur de notre mission. Il est important pour cela de cultiver le lien avec nos partenaires. C'est ce que nous faisons, notamment à travers les revues annuelles avec les ARS, en sortant de la gestion courante des dossiers pour mieux partager nos champs de missions respectifs. Cette approche partenariale est surtout l'ADN du CNG qui a toujours porté un dialogue social fondé sur les échanges et le partage avec les organisations syndicales représentatives des professionnels que nous accompagnons.

Cela suppose néanmoins que le CNG soit mieux connu dans la diversité de ses fonctions, alors même qu'il est encore souvent perçu pour ses seules fonctions administratives...

É. P. : Tout à fait et nous nous y employons. À travers un travail de communication plus soutenu, mais aussi par le biais des nombreux dossiers dans lesquels nous sommes engagés. Rien que pour le Ségur de la santé, le CNG anime

en lien avec la Direction générale de l'offre de soins (DGOS) trois groupes de travail sur des sujets-clés, en mobilisant une cinquantaine de participants.

D'un dernier mot, comment souhaitez-vous voir le CNG évoluer d'ici un an ?

É. P. : Je me référerai au travail que nous avons accompli en interne sur notre raison d'être, qui a fait ressortir l'importance du lien aux communautés que nous accompagnons. J'espère que nous pourrons l'incarner, en gardant la confiance et en trouvant la bonne proximité avec les établissements et les professionnels. Nous devons être un interlocuteur identifié sur les sujets de métiers, de carrières mais aussi de qualité de vie au travail et d'éthique, car ces dimensions sont ressorties fortement au cours de la crise sanitaire et ont un impact sur le cœur des métiers et la vie des établissements.

LES NOUVEAUX HORIZONS DES MÉTIERS HOSPITALIERS.

Si la crise sanitaire a mis sous tension les professionnels hospitaliers, elle débouche aussi sur un chantier sans précédent de refonte de l'attractivité des professions et des carrières.

Le CNG accompagne au plus près les professionnels et les établissements dans la mise en œuvre de nouveaux cadres de gestion des compétences et parcours.

À la clé :

une autonomisation des pratiques, une diversification des carrières et une valorisation des missions de service public.

Revue des défis de cette révolution annoncée, éclairée par les témoignages d'acteurs de terrain.

Panorama
par Régis de Closets



Compétences

Des outils pour accompagner des métiers en transformation

Cellules de crise, transfert de patients, consultations à distance: les mois de crise sanitaire ont démontré l'incroyable capacité d'adaptation et de concertation des professionnels du sanitaire et du médico-social. «La mobilisation collective autour d'objectifs communs et les prises de décision partagées ressortent comme des points forts de cette période dans les ateliers et entretiens conduits par le CNG», atteste Alban Nizou, chef du département de gestion des directeurs. Si cette agilité contraste avec l'image d'organisations cloisonnées et hyperspécialisées, elle s'inscrit dans la continuité des compétences à l'œuvre depuis des années, pour des praticiens ouverts aux responsabilités managériales comme pour des directeurs aux missions de plus en plus diversifiées.

Cette révolution des métiers de l'hôpital souffre pourtant encore pour beaucoup d'un manque de reconnaissance et d'accompagnement sur le terrain. Ainsi, si 87% des personnels hospitaliers se sont sentis utiles durant la crise, seulement 43% se





« Dans nos missions de coordination ville-hôpital ou dans le cadre d'activités multisites, nous allons de plus en plus être amenés à travailler avec des équipes qui n'ont pas les mêmes approches ou historiques d'autonomie. »

Dr Philippe Benoit, pharmacien
au CHU de Reims



jugent valorisés dans leur pratique (sondage BVA/Casden, juin 2021). Praticiens comme directeurs subissent ce manque d'appui à des tâches et responsabilités de plus en plus diverses. «Nos missions non cliniques se multiplient et les postes à responsabilité s'ouvrent mais les formations en management manquent encore», témoigne le Dr Iulia Nedelescu, cheffe du pôle psychiatrie du centre hospitalier de Douai. «On touche à tout comme de vrais patrons de PME. Dans un secteur qui a du sens, et c'est vraiment passionnant. Mais on peut aussi se sentir isolés dans nos directions», complète Florent Bril, directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social (D3S) dans le Gard.

Les récentes évolutions issues du Ségur doivent apporter un cadre plus favorable à l'exercice de ces compétences élargies – qu'il s'agisse de la confirmation de la place des services, du volet managérial du projet médico-soignant d'établissement ou du renforcement des missions de coordination pour les directeurs. Dans le quotidien des professionnels, il s'accompagnera de leviers de montée en compétences permettant à chacun d'enrichir sa pratique et de mieux la valoriser. «C'est important car dans nos missions de coordination ville-hôpital ou dans le cadre d'activités multisites, nous allons de plus en plus être amenés à travailler avec des équipes qui n'ont pas les mêmes approches ou historiques d'autonomie», exprime le Dr Philippe Benoit, pharmacien au centre hospitalier universitaire de Reims. «Les montées en compétences seront né-

cessaires également pour aider les directeurs à assumer pleinement leur dimension territoriale et acquérir les savoir-être nécessaires à la posture de directeur partenaire», complète Raphaël Lagarde, directeur du centre hospitalier de Figeac.

Cette gestion individualisée des compétences pourra s'appuyer sur les entretiens de carrières et entretiens professionnels annuels qui donneront l'occasion aux directeurs comme aux praticiens de faire le point sur les besoins et ressources en termes de formation. «Dans le cadre du groupe de travail issu du Ségur de la santé dédié à ces entretiens professionnels, nous travaillons à valoriser les valences non cliniques, à intégrer l'exercice d'un praticien dans le cadre d'un projet médical de territoire pour pouvoir faire des bilans annuels complets», détaille Elsa Livonnet, cheffe du département de gestion des praticiens hospitaliers au CNG. Cette gestion par les compétences se formalisera également par le biais des systèmes d'information partagés développés par le CNG et qui porteront, en particulier pour les directeurs, un répertoire des métiers associés à des socles de compétences. «2022 verra s'ouvrir des groupes de travail pour concevoir ensemble ces socles de compétences de référence qui permettront, d'ici quelques années à chacun, d'enrichir et de faire évoluer son profil et son exercice professionnel», explique Cédric Coutron, conseiller technique chargé du pilotage des ressources humaines gérées par le CNG. Un travail sur

les compétences non cliniques des praticiens sera également mené, toujours dans un souci de meilleur accompagnement professionnel, notamment des parcours.

Une telle approche doit permettre de mieux outiller les professionnels dans l'exercice de missions de plus en plus diversifiées. Elle doit aussi aider à développer une nouvelle culture métiers plus en phase avec les évolutions des organisations et des champs de responsabilités. «Cela pourrait donner l'occasion d'instaurer des formations croisées autour des postes de chefs de pôle ou de service, où praticiens, cadres et directeurs associés se retrouveraient et partageraient une vision commune», plaide le Dr Iulia Nedelescu, cheffe du pôle psychiatrie du centre hospitalier de Douai. «Le déploiement de formations managériales pour les praticiens hospitaliers devrait également promouvoir une plus grande transparence dans les nominations aux postes à responsabilité, note le Dr Philippe Benoit, pharmacien au centre hospitalier universitaire de Reims. Les capacités réelles à exercer les fonctions n'y sont pas toujours clairement mises en avant.»

Si elle encadre l'évolution des métiers sur le terrain, cette approche par les compétences doit également optimiser la gestion des ressources humaines à l'échelle des établissements. «L'enjeu est d'aller vers une gestion plus prévisionnelle et individualisée des effectifs en ciblant des viviers de compétences critiques et en anticipant les mutations des organisations, souligne Cédric Coutron. Les jalons de cette gestion prévisionnelle des moyens et des compétences (GPMC) se mettront en place progressivement et devraient permettre aux directions d'établissements de s'inscrire dans des dynamiques d'attractivités nouvelles de leurs postes et métiers.»



[LE REGARD DE]



Neurologue au centre hospitalier universitaire de Caen et doyen de la faculté de médecine de Caen, le Pr Emmanuel Touzé est président de l'Observatoire national de la démographie des professions de santé.

« Il faut valoriser l'exercice partagé chez les praticiens. »

Dans le cadre de la refonte du numerus clausus, vous travaillez avec les agences régionales de santé à établir une vision plus prospective des besoins en professionnels de santé. Quelles évolutions sont attendues pour les praticiens hospitaliers ?

E. T. : C'est difficile à dire car, à la différence de l'activité libérale, nous ne disposons pas de bases pour mesurer spécifiquement l'activité des professionnels à l'hôpital. L'analyse des postes vacants est une méthode classique pour identifier les besoins hospitaliers, mais elle présente de nombreuses limites. Nos travaux ont conclu à la nécessité de former plus de médecins dans les années à venir. Ces professionnels irrigueront les établissements de santé, sans qu'il soit possible de prédire dans quelle proportion. En l'absence de régulation de l'installation, les spécialistes ont tendance à se concentrer dans les métropoles et grandes villes, que ce

soit en exercice libéral ou en hospitalier. Les nouvelles organisations (groupements hospitaliers de territoire, communautés professionnelles territoriales de santé, maisons de santé) sont pourtant des opportunités de créer des masses critiques suffisantes pour redonner de l'attractivité aux territoires. Cela pourrait conduire à une augmentation de l'exercice mixte ou en temps partagé entre plusieurs établissements. Pour fonctionner et rester attractives, les plus petites structures ont besoin d'expertises de spécialistes qui peuvent venir en consultations avancées.

En quoi les politiques RH des établissements peuvent-elles mieux coller aux évolutions des pratiques des praticiens hospitaliers ?

E. T. : Il me paraîtrait pertinent de repenser les ressources humaines par filière plus que par spécialité, afin de mieux intégrer dans les projections de besoins l'ensemble des effectifs médicaux et paramédicaux, sans lesquels le travail de soin mais aussi de coordination ne peut se faire. Permettre aux médecins de se concentrer sur leurs missions cliniques, dans un exercice pluriprofessionnel de qualité, constitue un enjeu majeur d'attractivité. Les jeunes médecins sont formés au sein d'équipes larges, avec un accès aisé aux autres spécialistes. Il est logique qu'ils souhaitent garder cette même qualité de travail dans leur exercice futur. Il faut donc organiser cet exercice collectif, soit par le recrutement des compétences au sein de l'établissement, soit dans le cadre de coopérations fluides avec d'autres établissements ou des professionnels de ville. Il y a aussi un enjeu de valorisation des missions non cliniques, notamment de l'encadrement des thèses et du suivi des internes dans les hôpitaux de proximité. C'est une activité courante, chronophage mais qui n'est pas toujours identifiée et reconnue. Il est possible de créer des postes universitaires en dehors des centres hospitaliers universitaires (« professeurs associés ») pour praticiens hospitaliers, ce qui permet de renforcer l'accueil d'étudiants, de favoriser la recherche dans ces petites structures sanitaires et de faciliter in fine l'installation des plus jeunes.

Nos actions en 2021



Inscriptions en ligne aux concours

[NOUVEAUTÉ] Depuis des années, la question de la dématérialisation des inscriptions au CNPH (concours national de praticien hospitalier) et aux EVC (épreuves de vérification des connaissances) se posait régulièrement. Préconisée par le Ségur de la santé, la refonte a été prise à bras-le-corps par le CNG qui l'a concrétisée en quelques mois à peine, en capitalisant sur les outils développés à l'occasion de la crise sanitaire. Cette évolution permet de soulager les agences régionales de santé, près de 13 000 dossiers de candidatures aux EVC, antérieurement adressés sous format papier et saisis manuellement, sont maintenant déposés sur une plate-forme dématérialisée. Les inscriptions pour le CNPH s'effectuent désormais sur une plate-forme commune CNG/ARS (plus de 6 300 dossiers). Enfin dans une optique d'allègement de la charge des jurys, la majeure partie de la préparation des épreuves et les corrections de ces concours sont réalisées à distance.



911

[EN CHIFFRE]
postes de directeurs des soins (DS) recensés dont 51 vacants.

Parmi les postes pourvus,

76,5%

des postes sont occupés par des DS statutaires et 23,5% sont occupés par d'autres professionnels, très majoritairement des cadres supérieurs de santé.

Chiffres issus d'une cartographie des directeurs des soins via une enquête menée par le CNG auprès de 525 établissements ou directions communes.



Lancement des entretiens carrières pour les praticiens hospitaliers

[BON À SAVOIR] Selon les prescriptions du Ségur de la santé, les praticiens hospitaliers devraient avoir accès à un entretien carrière tous les cinq ans, mené par les établissements avec l'appui du CNG, qui animera le réseau national de conseillers carrières et diffusera outils et bonnes pratiques. Objectif : travailler avec les praticiens hospitaliers sur leur parcours, leurs aspirations à évoluer vers d'autres fonctions et les options statutaires disponibles. La démarche sera lancée en septembre 2022.



UN SAVOIR-FAIRE QUI GAGNE À ÊTRE CONNU

[NOUVEAUTÉ] Conscient de la méconnaissance de nombreux professionnels à l'égard de ses missions, le CNG s'attache à mieux expliquer son rôle, comme par exemple dans un vrai/faux autour de la gestion des carrières des praticiens hospitaliers et des directeurs. En cours de refonte, le site internet du CNG vise notamment à améliorer sa notoriété, à mieux informer sur ses actions et à offrir aux visiteurs un accès plus intuitif aux contenus.



Nouveau site du CNG, attendu pour le 1^{er} semestre 2022



L'ÉVALUATION DES DIRECTEURS ÉVOLUE

[À NOTER] En 2021, le CNG a initié une première évolution du support d'évaluation des directeurs. En effet, celui-ci ne favorisait pas un suivi facilité ni sur le plan individuel ni sur le plan collectif. « Il est souhaité, à terme, de rapprocher les compétences exercées par les directeurs d'un référentiel métiers, dont une nouvelle version est en cours de préparation », indique Alban Nizou, chef du département de gestion des directeurs.



ÉCHÉANCIER D'ÉLABORATION DE LA GPMC

[ON AVANCE] Adapter les ressources aux besoins, tel est l'enjeu de notre démarche de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC). Depuis 2021 et tout au long de 2022, nous posons les jalons de ce projet :

- **Mars 2021**: programmation dans le schéma directeur des systèmes d'information (SI) du CNG des modules GMPC de Saga-Directeurs et de Logimedh – les futurs outils de gestion des corps de direction et des praticiens hospitaliers

- **Nov. 2021**: présentation de la méthode de travail GPMC au conseil d'administration du CNG

- **2^e semestre 2021 - 1^{er} trimestre 2022**: diagnostic initial GMPC du CNG : état des lieux des corps gérés, diagnostic du système d'information et des éléments de GPMC déjà existants

- **1^{er} semestre 2022**: premier plan d'action GPMC

- **Courant 2022**: première spécification des modules GMPC de Saga-Directeurs et de Logimedh

- **Rentrée 2022**: début des travaux, en collaboration avec l'École des hautes études en santé publique (EHESP), pour l'élaboration de nouvelles fiches « directeurs » du répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière

Une mobilisation pour des conditions d'exercice améliorées



En recentrant les pratiques au quotidien sur le cœur de métier de soignants et d'acteurs de service public, la crise sanitaire a renforcé le sentiment de solidarité parmi les professionnels hospitaliers. «Ce principe d'appartenance à une même communauté pourrait néanmoins vaciller au sortir de la crise sanitaire, constate le Dr Belhassen Seket, chirurgien au centre hospitalier de Saint-Omer. Beaucoup de praticiens s'autocensurent en anticipant le manque de moyens ou de marges de manœuvre.» «Durant la crise sanitaire, on a souvent pu ressentir un certain isolement face au manque de soutien et à l'accumulation de charge de travail dans un climat insécurisant pour tous», témoigne Florent Brill, directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social (D3S) dans le Gard.

Si le chantier du Ségur s'accompagne de revalorisations salariales, il est également attendu sur des avancées en matière de qualité de vie au travail (QVT) et de conditions d'exercice assouplies. «Ce sont des sujets complexes qui recoupent des enjeux de moyens, d'organisation et de management. Dans mon établissement, quand j'ai voulu faire le point parmi les personnels sur ces enjeux de QVT, je me suis retrouvé avec près de 3000 propositions», témoigne Anne Leclercq, directrice en charge de la QVT au centre hospitalier de Dieppe.

Les avancées du Ségur offrent des perspectives nouvelles pour améliorer la qualité de vie au travail, avec notamment un groupe de travail conduit par le CNG en lien avec la présidence du conseil de discipline des praticiens hospitaliers, la Direction générale de l'offre de soins (DGOS) et l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) sur la gestion des situations individuelles complexes. Les transformations s'inscrivent aussi à la convergence d'évolutions réglementaires et statutaires majeures à même de simplifier le cadre des pratiques.

Pour accompagner sur le terrain ces évolutions réglementaires et statutaires, des mesures plus ciblées visent à aider les professionnels à des étapes-clés de leur parcours et de leur intégration, notamment en faisant profiter des jeunes professionnels (directeurs comme praticiens hospitaliers) de l'expérience de managers confirmés. «Sur les premiers postes, notamment dans le social et le médico-social, il y a des notions importantes qui restent peu enseignées: la spécificité d'une procédure d'achat dans le monde du handicap, le rôle d'un institut thérapeutique éducatif et pédagogique (ITEP) ou d'un institut médico-éducatif (IME)... Un appui peut être précieux pour se familiariser et être au rendez-vous de ces premières responsabilités», soutient Florent Brill. C'est également l'ambition du CNG s'agissant du début de carrière des praticiens hospitaliers.

«La première année d'exercice à titre probatoire est un moment qu'il faut accompagner, en travaillant aussi bien sur les profils de postes qu'à la mise en place d'entretiens professionnels dédiés», détaille Elsa Livonnet, cheffe du département de gestion des praticiens hospitaliers.

L'enjeu se situe également dans la vie des services, marquée par une pénurie de postes récurrente. «C'est une difficulté présente, explique le Dr Iulia Nedelescu, cheffe du pôle psychiatrie du centre hospitalier de Douai. Et les professionnels doivent être reconnus et accompagnés dans les différentes missions non cliniques qu'ils doivent déployer pour gérer encore trop souvent ces situations de pénurie. Dans mon pôle, j'ai mis en place des entretiens annuels depuis plusieurs années qui donnent l'occasion de mettre à plat les difficultés organisationnelles et de voir quels types d'accompagnements ou de reconnaissances sont possibles. C'est une approche utile et à laquelle la direction doit aussi souscrire.»

La refonte du statut des praticiens à diplôme hors Union européenne (PADHUE) au titre de «praticiens associés» avec des orientations de postes décidées par les agences régionales de santé (ARS) sont autant d'éléments de consolidation et de stabilisation de l'activité et des cadres d'exercice. «C'est important pour diriger ces professionnels là où ils sont les plus pertinents, et pas uniquement là où les pénuries sont les plus flagrantes», commente Philippe Touzy, chef du département autorisations d'exercice, concours, coaching au CNG.

Ces nouveaux cadres s'accompagnent d'une démarche plus large de concertation des acteurs du système de santé pour renforcer l'attractivité des conditions

d'exercice mais également pour mieux faire connaître les métiers et filières. «C'est un enjeu déterminant, confirme Raphaël Lagarde, directeur du centre hospitalier de Figeac. Aujourd'hui en région, les étudiants ont plus de visibilité sur les concours de l'École nationale de la

magistrature (ENM) ou de l'Institut national du service public (successeur de l'ENA) que sur ceux de l'École des hautes études en santé publique (EHESP) alors que les métiers de la santé sont plébiscités dans l'opinion publique.»



[LE REGARD DE]



Maire de Sceaux et président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT) ⁽¹⁾, Philippe Laurent est le coauteur d'un rapport paru début 2022 sur l'attractivité des métiers de la fonction publique territoriale.

« Les métiers de direction gagnent à être mieux connus. »

⁽¹⁾ Instance paritaire nationale de la fonction publique territoriale, le CSFPT est un organisme de dialogue social, de concertation et de proposition sur les cadres réglementaires du corps et leur évolution.

Quelles sont les principales problématiques d'attractivité des métiers de direction dans la fonction publique territoriale ?

P. L. : Nous pâtissons d'un problème de notoriété et d'image plus manifeste que pour la fonction publique hospitalière. Cela est lié au manque de visibilité de nos filières de formation mais aussi au fait que nos employeurs sont très éclatés. Nous n'avons pas un organisme centralisateur national, à l'image du CNG, qui puisse agir de manière plus globale sur ces enjeux. C'est d'ailleurs l'un des axes de propositions de notre rapport. Les métiers de direction gagnent à être mieux connus !

L'une des clés de ces problématiques d'attractivité passe-t-elle par une plus grande mobilité interfonction publique, tel que cela est souvent évoqué ?

P. L. : Il y a de vraies similitudes des métiers de direction, notamment avec la fonction publique hospitalière. Le management s'y exerce dans les deux cas auprès de publics nombreux et divers. Néanmoins, chaque corps a ses spécificités et je suis assez réservé sur la tendance actuelle à vouloir trop rapprocher les parcours et accélérer la mobilité. Des passerelles sont possibles et se font, en particulier au niveau des grandes collectivités. C'est d'autant plus pertinent que les enjeux de santé et les liens avec les ARS y sont de plus en plus stratégiques. Mais ce sont des mobilités qui se font au cas par cas.

Nos actions en 2021



Une synergie renforcée

[BON À SAVOIR] Illustrant une volonté de rapprochement et de proactivité, les revues annuelles entre le CNG et les agences régionales de santé (ARS) sont des temps d'échanges privilégiés. Les deux entités apprennent à mieux appréhender leurs contraintes et attentes respectives, partagent les sujets d'actualité, les problématiques émergentes et les situations individuelles et collectives requérant une résolution commune. Pour Alban Nizou, chef du département de gestion des directeurs, « ces revues représentent une approche collégiale, permettant de croiser les regards entre la vision territoriale de l'agence et la vision nationale du CNG. Elles permettent d'anticiper de possibles mouvements au niveau du territoire. »



Alban Nizou,
chef du département
de gestion des directeurs



Sous le signe de la coopération

[À SUIVRE] Au cœur de la problématique de l'exercice médical à plusieurs titres, le CNG a une longue tradition de travail partenarial avec les ordres professionnels qu'il a décidé de renforcer.

Des réunions régulières sont organisées au cours de l'année avec les trois Conseils de l'ordre, celui des médecins (CNOM), des pharmaciens (CNOP) et des chirurgiens-dentistes (CNOCD). Le CNG travaille, par ailleurs, en étroite collaboration avec la médiation nationale et la commission nationale des directeurs des affaires médicales de CHU. Il est régulièrement en contact avec l'Agence nationale d'appui à la performance (ANAP). À l'occasion de la mise en œuvre de la filière « Talents » souhaitée par le président de la République dans le cadre de la refonte globale et de la démocratisation de l'accès à la haute fonction publique, le CNG a travaillé avec l'École des hautes études en santé publique (EHESP) et les autres grandes écoles de service public.

5

[PARTENARIATS]

signés à l'occasion du lancement par le CNG de sa campagne de promotion des métiers de directeurs de la fonction publique hospitalière, avec l'Association des directeurs d'hôpital (ADH), l'Association française des directeurs des soins (AFDS), le Collectif des directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux (COD3S), les associations La Cordée et Fonction publique du 21^e siècle (FP21).



Anne-Catherine Bousquel,
coach et ingénieure en
mentorat au CNG



TEST GRANDEUR NATURE D'UN NOUVEAU DISPOSITIF

[À SUIVRE] Le CNG étoffe son offre d'accompagnement professionnel avec un dispositif de mentorat destiné aux managers de la fonction publique hospitalière.

Ce programme d'entraide entre pairs volontaires – mentoré(e) et mentor – repose sur un partage d'expériences. Une action pilote d'un an est menée avec l'ARS Nouvelle-Aquitaine, auprès de directeurs de la filière sanitaire ou médico-sociale et de praticiens hospitaliers responsables d'équipes. « Outre une montée en compétences des participants, ce dispositif vise à favoriser le partage de la culture hospitalière et médico-sociale, l'entraide et la coopération. Un retour d'expérience déterminera les modalités d'un déploiement sur d'autres territoires », précise Anne-Catherine Bousquel, coach et ingénieure en mentorat au CNG.



UNE PARTICIPATION ESSENTIELLE

[ZOOM] Ève Parier s'est rendue à de nombreux congrès professionnels des organisations syndicales de directeurs et de praticiens hospitaliers, ainsi qu'aux assises des hospitalo-universitaires dont les dernières éditions dataient de 2019. En pleine pandémie, sa présence symbolise la volonté du CNG d'être à l'écoute des attentes des professionnels de l'hôpital et des établissements sociaux et médico-sociaux.



Mieux faire connaître les métiers de directeur et de praticien hospitalier


[NOUVEAUTÉ] Cette année, le CNG a lancé une vaste campagne de communication pour mettre en lumière les métiers de direction de la fonction publique hospitalière et les carrières médicales publiques.

Même si la pandémie les a mis à l'honneur, plusieurs idées reçues et autres méconnaissances restent à combattre. Un travail de notoriété et de valorisation à poursuivre dans la durée et auprès des étudiants, selon les vœux du ministère des Solidarités et de la Santé.



LA CAMPAGNE DE COMMUNICATION EN CHIFFRES

Lancée le 12 octobre avec l'accroche « Mon choix, mon engagement », la première campagne de communication nationale du CNG s'est focalisée sur la promotion des métiers de direction dans la fonction publique hospitalière.

30  | 6

VIDÉOS

REGARDS CROISÉS

360°

UNE DIFFUSION À 360°

6  | 1 

PODCASTS

BLOG DÉDIÉ : [ACCOMPAGNER-CNG.FR](https://www.accompagner-cng.fr)

10 | 2 

TÉMOIGNAGES ÉCRITS

QUESTIONS EN DIRECT

Des horizons pour des parcours plus diversifiés

Les perspectives de carrière des directeurs et praticiens ont longtemps constitué un élément d'attractivité des métiers hospitaliers. Elles s'accompagnent pourtant aujourd'hui de questionnements grandissants chez la plupart des professionnels. On dénombre ainsi à peine 23% d'internes tentés par une carrière hospitalière à l'issue de leur internat (sondage INSI, 2021). «Beaucoup s'inquiètent de la charge de travail et de leur mobilité future, confirme le Dr Iulia Nedelescu, cheffe du pôle psychiatrie du centre hospitalier de Douai. Ils ont des exigences de qualité de vie qui les éloignent d'hôpitaux où l'engagement pallie souvent les sous-effectifs.» Pour les directeurs, les fusions d'établissements rebattent les perspectives d'évolution vers les emplois fonctionnels. «Les groupements hospitaliers de territoire (GHT) constituent un modèle complexe dans des carrières de directeurs centrées vers des établissements ou des superstructures toujours plus importantes, constate Raphaël Lagarde, directeur du centre hospitalier de Figeac. Aujourd'hui, certains sont dans le flou, s'agissant des perspectives à cinq ou dix ans, particulièrement dans les établissements parties aux GHT.» Directeur ayant exercé en hôpital de proximité, Frédéric Delmas confirme: «Durant la crise sanitaire, nous avons été

une courroie essentielle et au quotidien nous pratiquons une ouverture sur le territoire loin de l'hospitalo-centrisme reproché à certains. Mais dans nos directions d'hôpitaux de proximité, nous avons souvent l'impression d'exercer des métiers en voie de disparition.» À l'heure d'une crise sanitaire qui conduit beaucoup à questionner les devenirs, la revalorisation des parcours et les perspectives de mobilité constituent un levier d'attractivité et de fidélisation déterminant. «Il y a des moments-clés de mieux en mieux identifiés dans les carrières, où il est important de pouvoir prendre du recul et être accompagné. C'est ce que nos services de coaching ou de co-développement proposent déjà, aussi bien pour interroger les pratiques que les parcours», confirme Philippe Touzy, chef du département autorisations d'exercice, concours, coaching (DA2C). Cet accompagnement va être renforcé par la mise en place d'entretiens de carrière pour les directeurs comme pour les praticiens hospitaliers, ainsi que par le déploiement progressif des entretiens professionnels pour les praticiens hospitaliers. «On a besoin de ces moments privilégiés pour lever la tête du guidon et s'interroger sur nos orientations en lien avec nos valeurs et nos compétences», confirme Frédéric Delmas. «Ce sont des rendez-vous importants dans la vie d'un professionnel, mais il faudra donner les moyens de bien les mener et de ne pas les gérer, une fois de plus, dans une logique de flux avec des temporalités trop restreintes», plaide Raphaël Lagarde.



Philippe Touzy,
chef du département autorisations
d'exercice, concours, coaching (DA2C)



Le pilotage dynamique des parcours passera également dans les années à venir par l'essor des systèmes d'information métiers offrant aux professionnels et directions d'établissements à la fois une vision plus exhaustive des parcours mais aussi un aperçu plus complet des opportunités de mobilités. «C'est la grande avancée de nos outils comme Saga-Directeurs ou Logimedh qui visent à décloisonner les circuits d'informations associés aux directeurs et aux praticiens», explique Jean-Luc Berthon, en charge des systèmes d'information au sein du CNG.

Cette sensibilisation est d'autant plus nécessaire que le changement d'échelle des GHT et l'essor des postes à responsabilité génèrent des opportunités inédites d'orientation, ainsi que des expériences innovantes mais encore mal connues. Directrice en charge de la qualité de vie au travail (QVT) au centre hospitalier de Dieppe, Anne Leclercq confirme: «Au début, j'avais peur de me retrouver dans un placard avec un tel titre, qui relève généralement de la DRH. Mais ce sont des postes que l'on peut bâtir à sa mesure avec un fonctionnement transversal très stimulant. Les enjeux s'y ap-

préhendent de manière plus globale et innovante, comme j'ai pu le faire pour la QVT, en conduisant un audit interne et en allant au-devant de chercheurs et d'experts extérieurs qui réfléchissent sur le rapport au travail.» «Les perspectives de mobilité se développent aussi chez les praticiens, grâce aux gouvernances plus partagées, complète le Dr Philippe Benoit, pharmacien au centre hospitalier universitaire de Reims. Mais les interlocuteurs carrière restent encore mal identifiés par les praticiens, surtout habitués à échanger avec les directions des affaires médicales (DAM).»

Le renouvellement des opportunités va même au-delà des seuls horizons du monde hospitalier et du domaine du soin, avec des perspectives de parcours et expériences dans les autres fonctions publiques pour les managers de santé. Ces ouvertures vers la fonction publique d'État ou la fonction publique territoriale ne sont pas nouvelles. En 2018, le CESE (Conseil économique, social et environnemental) notait déjà dans un rapport «l'inflation des dispositions relatives à la mobilité des fonctionnaires sans rapport avec le nombre d'obstacles qui s'opposent à leur mise en œuvre».

Les évolutions récentes portées par la réforme de la haute administration, ainsi que la création de la DIESE (Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État), devraient faciliter ces transferts et lever certains freins comme les problématiques de retour dans le corps d'origine, qui ont longtemps été un obstacle aux mobilités intercorps pourtant facteurs d'enrichissement.



« Au début, j'avais peur de me retrouver dans un placard avec un tel titre, qui relève généralement de la DRH. Mais ce sont des postes que l'on peut bâtir à sa mesure avec un fonctionnement transversal très stimulant. »

Anne Leclercq,
directrice en charge de
la qualité de vie au travail au
centre hospitalier de Dieppe

Cette dynamisation des carrières et la diversification des parcours représentent également un défi pour les directions d'établissement. «Si les directeurs et praticiens sont très attachés à leur liberté de choix d'exercice, les établissements ont souvent tendance dans un contexte de pénurie de talents à vouloir garder coûte que coûte leurs ressources, confirme Cédric Coutron, conseiller technique chargé du pilotage des ressources humaines gérées par le CNG. Cette ouverture des carrières, portée par les entretiens ou les plates-formes métiers partagées, représente certes un risque de laisser échapper des talents mais est aussi une opportunité d'attirer de nouveaux profils.»



Cédric Coutron,
conseiller technique
chargé du pilotage des
ressources humaines
gérées par le CNG



[LE REGARD DE]



Séverine Karrer
est directrice du centre
hospitalier de Cherbourg.

« La GPMC
doit nous
permettre de
mieux anticiper
nos besoins. »

**Comment repensez-vous la politique
d'attractivité d'un établissement
comme le vôtre ?**

S. K. : Comme les autres établissements, nous sommes confrontés non seulement à la forte attractivité des établissements métropolitains mais aussi à la réduction des cycles professionnels des collaborateurs. Cela nous a conduits à développer une vraie stratégie de marque employeur pour valoriser nos projets médicaux, mais aussi nous appuyer sur les atouts du territoire. Nous mettons désormais en avant la culture littorale de la Manche dans de nombreuses fiches de postes et nous travaillons avec les collectivités pour offrir des séjours découverte, accompagner la recherche de logements ou de postes pour les conjoints.

**Les difficultés de recrutement
sont-elles plus marquées pour
les personnels de direction ?**

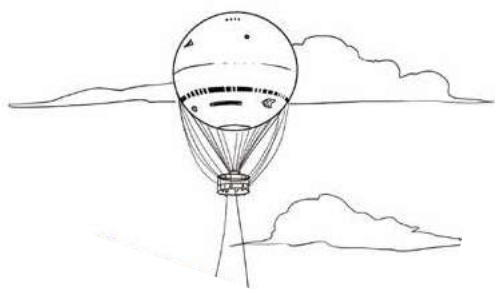
S. K. : Clairement. Le poids des centres hospitaliers universitaires et le phénomène d'attractivité des métropoles y sont plus difficiles à contrebalancer. Auprès du personnel médical, nous pouvons valoriser nos plateaux techniques ou même la présence récente d'universitaires qui accompagnent la formation d'internes. C'est moins évident auprès des directeurs et des ingénieurs. Le recours à la fonction publique territoriale permet de pallier certaines pénuries. Nous gagnerons à avoir une plus grande porosité du statut pour disposer et intégrer plus facilement les talents venant de la fonction publique territoriale.

**En quoi la mise en œuvre d'une
gestion prévisionnelle des métiers
et des compétences (GPMC)
pourrait-elle améliorer cette
dynamique d'attractivité ?**

S. K. : En l'état, implanter une GPMC complète à plus de trois ans serait irréaliste pour un établissement comme le nôtre. Mais nous avons déjà établi une cartographie des compétences critiques qui nous permet d'anticiper les besoins plutôt que de ne faire que gérer les pénuries. Nous pouvons ajuster les plans de formation et dialoguer avec les instituts du territoire. C'est un levier essentiel pour garantir la sécurisation de nos filières qui ne manquent pas de patients, mais peuvent être mises à mal par l'absence de professionnels.



Nos actions en 2021



Une refonte complète du concours de praticien hospitalier

[NOUVEAUTÉ] En neuf mois seulement, le concours national des praticiens hospitaliers a été revu en profondeur. Résultat, un concours simplifié (fusion des concours de types 1 et 2 et suppression de la condition d'ancienneté de deux ans d'inscription à l'Ordre) pour permettre aux docteurs juniors qui le souhaitent d'embrayer directement sur une carrière hospitalière dès leur diplôme final obtenu. Plus de fluidité aussi via un calendrier raccourci avec des inscriptions ouvertes en octobre (vs juin antérieurement). Le dépôt du dossier s'effectue de manière dématérialisée sur une plateforme avec vérification des critères d'admissibilité par les agences régionales de santé (ARS). Les candidats ultramarins voient leur situation particulière prise en compte par l'accès aux épreuves du concours en visioconférence sécurisée depuis leur ARS de rattachement, tout comme les candidats métropolitains dont l'état de santé le justifie.



Déclinaison par le CNG du nouveau statut de praticien hospitalier

[ON AVANCE] Après une année de travail, le nouveau statut de praticien hospitalier a été initié en début d'année 2022. En parallèle, le logiciel de gestion Sigmed fait l'objet d'une bascule informatique, notamment pour assurer la fusion des statuts temps plein et temps partiel en un corps unique de praticien hospitalier.



UN PILOTAGE RESSERRÉ

[À SUIVRE] Dans le cadre du Ségur de la santé, le CNG a piloté deux groupes de travail dont les travaux seront diffusés au premier semestre 2022. Le premier, consacré au recrutement des praticiens hospitaliers (PH), vise à fluidifier les tours de recrutement et à mieux accompagner les PH dans leur prise de fonction. Le second a émis des suggestions pour développer, individualiser et accompagner les parcours professionnels, avec un focus sur les entretiens (professionnel et de carrière), l'accompagnement managérial et le renforcement de la qualité de vie au travail. « Il s'agit d'une réforme d'ampleur, la dernière datant de 2006, qui prévoit de moderniser le cadre d'exercice pour favoriser l'attractivité médicale », commente Elsa Livonnet, cheffe du département de gestion des praticiens hospitaliers.



Elsa Livonnet,
cheffe du département
de gestion des praticiens
hospitaliers

3

[NOUVEAUTÉ] nouveaux échelons créés en fin de grille de praticien hospitalier (PH) en janvier 2021. Le CNG a également mené le reclassement des PH en prolongation d'activité en avril dernier.



À l'écoute des difficultés des directeurs

[NOUVEAUTÉ] Depuis la fin 2020, les directeurs ont accès à un dispositif de signalement de leurs difficultés d'exercice via un formulaire en ligne, sur le site internet du CNG. Un comité dédié au suivi de ces signalements a été mis en place en janvier 2021. Ce comité, composé de collaborateurs du CNG, de directeurs travaillant en établissement ainsi que d'une psychologue clinicienne et d'un médecin du travail, est chargé de formuler des préconisations, tels un accompagnement à la mobilité, du coaching si la personne en exprime le souhait et est en capacité de s'y engager ou la mise en place d'un tutorat par un directeur retraité. 40 situations ont été déclarées via le formulaire de signalement entre décembre 2020 et décembre 2021.



S'IMPLIQUER POUR LES PERSONNELS DES HÔPITAUX UNIVERSITAIRES

[À NOTER] Les discussions du Ségur de la santé ont également conduit à la réforme des carrières et du statut des personnels des hôpitaux universitaires (HU). Cette évolution se décline en lien avec les 24 mesures issues du groupe de travail « Attractivité des carrières HU », conclu le 12 juillet 2021, qui concerne notamment la fusion des corps hospitalo-universitaires et la révision des grilles hospitalières en janvier 2022.

Chiffres-clés



64 603

PROFESSIONNELS DONT

 **59 282** praticiens hospitaliers et personnels enseignants et hospitaliers (PU-PH et MCU-PH)

 **5 321** directeurs de la fonction publique hospitalière

731

AUTORISATIONS D'EXERCICE DÉLIVRÉES À DES PRATICIENS À DIPLÔME ÉTRANGER

 **109**

commissions nationales organisées pour médecins, pharmaciens, chirurgiens-dentistes, sages-femmes à diplôme UE et hors UE

En 2021, comme chaque année, nos équipes ont tenu le cap. Malgré la crise sanitaire et l'ensemble des évolutions qui ont imprimé une nouvelle dynamique au sein du CNG, ils ont poursuivi leurs missions fondatrices, avec un sens exemplaire de l'engagement, au profit des professionnels de la fonction publique hospitalière.

1000



Tous les autres chiffres-clés du CNG sont à retrouver ici :



MAIS AUSSI :



21

ATELIERS D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIFS THÉMATIQUES RÉUNISSANT

 **166**

directeurs et praticiens hospitaliers

2 167

CONTRATS D'ENGAGEMENT DE SERVICE PUBLIC (CESP) RÉMUNÉRÉS AU 31/12/21 DONT

 **1 742** CESP en médecine

 **425** CESP en odontologie

18	1213
CONCOURS NATIONAUX	MEMBRES DE JURYS

28 102 9	concours nationaux médicaux
CANDIDATS	

1488 7	concours nationaux administratifs
CANDIDATS	



COLLABORATEURS
DU CNG
MOBILISÉS
À VOTRE SERVICE

POUR LA GESTION DE CARRIÈRE DES DIRECTEURS

8 séances de commissions administratives paritaires nationales

16 séances d'instances collégiales

4 commissions d'accès au tour extérieur

4 séances du comité consultatif national

2 séances de la commission des conditions de travail

POUR LA GESTION DE CARRIÈRE DES PRATICIENS HOSPITALIERS ET DES PERSONNELS ENSEIGNANTS ET HOSPITALIERS

7 conseils de discipline

1 commission d'insuffisance professionnelle

2 juridictions disciplinaires HU

17 séances de commissions statutaires nationales en médecine, chirurgie, radiologie, pharmacie et biologie

2 groupes de travail nationaux de concertation (6 + 3 séances de travail)

Les faits marquants de l'année



Notre offre d'accompagnement redessinée

[ON AVANCE] Conformément à notre nouveau contrat d'objectifs et de performance (COP), nous avons renforcé l'accompagnement individuel et collectif des directeurs et praticiens de la fonction publique hospitalière: coaching, ateliers thématiques et de co-développement, ainsi que les actions liées à la qualité de vie au travail. Les dispositifs individuels de type coaching ont été fortement sollicités, en progression d'environ 12% sur l'année (439 personnes accompagnées en 2021 et 2 433 depuis l'origine) tandis que les ateliers collectifs (plus d'une quinzaine) restaient très attractifs malgré le contexte de crise sanitaire.



Un système d'information renouvelé

[À SUIVRE] Nous avons lancé la construction d'un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI). Cette démarche tient compte des spécificités du CNG, maillon incontournable au sein d'un écosystème vaste et varié. Le SDSI devrait être finalisé en 2025 et répondre à trois enjeux prioritaires: proposer une stratégie de gestion des ressources humaines gérées moderne, développer la culture client et s'inscrire dans une démarche de qualité interne.



Un chantier ambitieux

[À VENIR] « La supervision de la réforme de la R2C (2^e cycle des études médicales) a été confiée au CNG.

L'approche par compétence, la valorisation des aptitudes et des aspirations professionnelles des étudiants seront prioritaires. C'est un chantier de très grande ampleur qui va mobiliser tout le savoir-faire et l'expertise des collaborateurs du CNG durant les années à venir. »

Ève Parier, directrice générale du CNG



Une vitrine plus intuitive

[NOUVEAUTÉ] Dans une volonté d'harmonisation avec une série de nouveautés (COP, raison d'être, valeurs, identité visuelle), nous avons décidé de repenser complètement notre site internet. Le site sera plus dynamique, centré sur les besoins des visiteurs, avec une ergonomie simplifiée, un contenu plus pédagogique et la présence d'un chatbot. La mise en ligne est prévue pour mars 2022!

20



Des missions définies pour les conseillers mobilité carrière (CMC)

[À SUIVRE] Un groupe de travail interne a été constitué pour réfléchir à la fonction des futurs conseillers mobilité carrière. Le poste de conseiller mobilité carrière est conçu comme une aide à l'orientation/un facilitateur dans le parcours du professionnel. Un peu comme un médecin de famille qui connaît bien son patient et l'oriente vers tel ou tel spécialiste, le CMC est un interlocuteur privilégié pour ensuite diriger le directeur ou le praticien hospitalier vers la bonne « prise en charge ».



Suite de l'épopée de Saga-Directeurs

[ON AVANCE] Initiée en 2020, la refonte de l'outil de gestion administrative des directeurs se poursuit. Les atouts majeurs de Saga-Directeurs? Plus de réactivité et d'efficacité; une meilleure qualité de service aux directeurs et aux partenaires; une production statistique plus fluide; la mise en place d'une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences. « L'équipe projet est transversale au sein du CNG, ce qui est intéressant. C'est un projet ambitieux de refonte intégrale, qui nous ouvre vers l'extérieur et connaîtra plusieurs versions », explique Jennifer Piwowarski, cheffe du bureau de gestion des directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social au CNG et coordinatrice en charge des spécifications fonctionnelles et de la modélisation des actes. Ce projet est mené en mode agile, par étapes validées au fur et à mesure de l'avancement.



Une nouvelle identité visuelle à l'affiche

[BON À SAVOIR] L'ADN du CNG s'illustre à présent dans un logo et une signature renouvelés. Le rose s'efface au profit du bleu, du cyan et du violet. Une alliance entre une dimension institutionnelle, une note de fraîcheur et d'énergie et une touche de sérénité et d'humanité. Les trois mots-clés de notre signature : compétences, communautés et carrières, symbolisent notre attention envers les femmes et les hommes mobilisés pour l'hôpital public et les établissements sociaux et médico-sociaux.



21

DANS LE RÉTRO

9

[MOIS]

C'est le temps imparti pour la refonte du concours national de praticien hospitalier. Défi relevé pour un concours simplifié et plus centré sur le parcours et le projet professionnel.



Une dématérialisation à la hausse

[À SUIVRE] La dématérialisation visant à alléger et simplifier les processus de gestion est un enjeu majeur du schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) du CNG. En 2021, nous avons poursuivi nos travaux en ce sens avec l'inscription en ligne pour les épreuves de vérification des connaissances (EVC) et le concours national de praticien hospitalier (CNPH).

Notre projet social en actions



La parole à ceux qui font le CNG

[DIGITAL] En phase avec ses valeurs désormais identifiées et partagées, le CNG a décidé de mettre en lumière sur son site internet et LinkedIn, le travail de ses collaborateurs et collaboratrices. Ainsi, il est possible de découvrir les métiers de gestionnaire des praticiens hospitaliers ou gestionnaire des directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social (D3S). Deux représentantes de ces métiers détaillent leur rôle, recensent leurs missions, déroulent la liste des personnes avec lesquelles elles travaillent au quotidien et soulignent les sujets qui les passionnent : le conseil individuel, la mise en place à venir des points carrière...

UN ESPACE CHALEUREUX

[CONVIVIALITÉ] Comme le prévoit le projet social du CNG, des travaux de rénovation et de décoration ont été engagés pour réaliser une salle de convivialité. Cette salle est à la disposition des collaborateurs du CNG depuis janvier 2022, dans le respect des gestes barrières.

Le CNG lance un nouvel outil digital pour ses collaborateurs

[PARTAGE] Dans une démarche de modernisation et d'attractivité, le CNG s'est tourné vers l'outil de communication interne «Steeple» qui permet d'impliquer chaque collaborateur dans la vie de son établissement et de créer du lien entre collègues. Chaque collaborateur a créé un compte individuel pour y avoir accès. Ainsi, Steeple, bien plus qu'un intranet, est comparable à un réseau social. Il permet à tous les collaborateurs de publier du contenu facilement et rapidement. Les informations sont transmises de manière ludique et animée, ce qui permet une interaction rapide sous forme de commentaire ou simplement à l'aide de la mention «j'aime». Il est possible également d'envoyer des messages privés entre collègues ou entre collectifs de travail. Plusieurs rubriques ont été créées pour avoir accès aux documents et liens importants.



10



PLACES SONT DISPONIBLES DANS LE NOUVEAU GARAGE À VÉLO PRIVATIF DU CNG.

Réduire notre empreinte carbone

[RSE] En lien avec sa démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), le CNG s'engage dans deux initiatives majeures avec le soutien d'une entreprise spécialisée : la réalisation de son bilan carbone et celle de son plan de mobilité. La première consiste à calculer les émissions de gaz à effet de serre des salariés, prestataires, fournisseurs et visiteurs puis à traiter ces données afin de définir un plan d'action pour les réduire. Quant au plan de mobilité, il a pour objet d'optimiser les déplacements. L'ensemble des collaborateurs du CNG est mobilisé pour répondre à des questionnaires et participer à des ateliers d'intelligence collective.



Elsa Ptakhine, secrétaire générale du CNG

INTERROGER NOTRE IDENTITÉ

[ADN] Tout au long de 2021, le CNG a travaillé sur sa raison d'être et ses valeurs, avec la même exigence qui le guide depuis plus de deux ans : se fonder sur une démarche participative. La raison d'être a donc émergé à la suite d'un atelier organisé entre le comité de direction et le bureau communication-conduite du changement. Quant à la définition des valeurs, elle est issue d'un groupe de travail appelé «l'atelier des nouvelles habitudes». Les sept valeurs présélectionnées à cette occasion ont été soumises au vote de l'ensemble des collaborateurs du CNG pour désigner les trois lauréates : «humain, engagement, accompagnement».

VALORISER LES EMPLOIS ET LES FONCTIONS

[MÉTIERS] Sous l'égide de la direction générale de l'offre de soins (DGOS), le CNG a lancé les travaux de refonte de son cadre de référence par métier (CRPM). Il entend renforcer l'attractivité des fonctions et emplois proposés, promouvoir les passerelles entre fonctions publiques, accompagner les parcours professionnels et les diversifier. À cette fin, le référentiel devrait gagner en simplicité, en attrait et prendre en compte, de manière anticipée, les besoins des prochaines années. «La proposition de nouveaux référentiels qui sera issue de ces travaux sera présentée à la direction générale de l'administration et de la fonction publique dans les prochains mois, avec la perspective d'une mise en application du nouveau cadre d'ici la fin de l'année 2022», indique Elsa Ptakhine, secrétaire générale du CNG.

Notre organisation en 2021

GOVERNANCE DU CNG

Le conseil d'administration

Le CNG est administré par un conseil composé de 30 membres:

→ **11 MEMBRES** représentants de l'État

→ **4 PERSONNALITÉS** qualifiées dans le domaine de la santé, des ressources humaines ou de l'action sociale

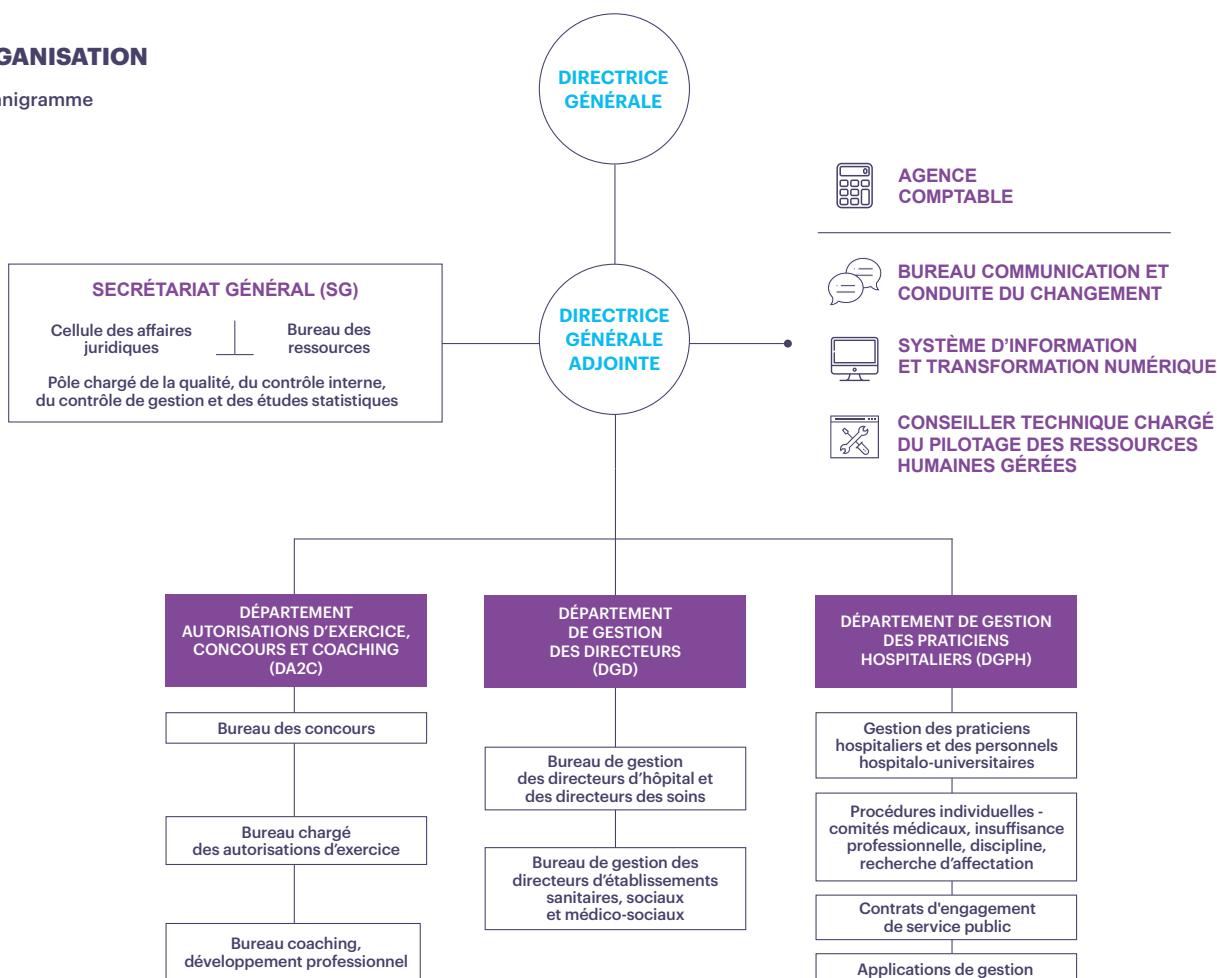
→ **1 REPRÉSENTANT** élu par le personnel du CNG

→ **6 REPRÉSENTANTS** des établissements employant des personnels de la fonction publique hospitalière

→ **8 REPRÉSENTANTS** des professionnels gérés par le CNG

ORGANISATION

Organigramme



Regards croisés sur le CNG



Isabelle Ausset, présidente du conseil d'administration du CNG, Dominique Deroubaix, vice-président du conseil d'administration du CNG et Christel Pierrat, directrice générale adjointe du CNG: trois voix qui se complètent pour offrir une vision globale du rôle, des enjeux, des ambitions et du volontarisme du CNG.



Isabelle Ausset, présidente du conseil d'administration du CNG



Dominique Deroubaix, vice-président du conseil d'administration du CNG



Christel Pierrat, directrice générale adjointe du CNG

Quel est le rôle du CNG dans la refondation en cours du système de santé ?

Isabelle Ausset: Le CNG s'attache à mettre en œuvre les mesures du Ségur, dont le reclassement des praticiens hospitaliers (PH) et la prise en compte du nouveau statut, la revalorisation des directeurs des soins ou encore, par l'animation de groupes de travail, la simplification du recrutement et la rénovation du concours de praticien hospitalier.

Christel Pierrat: Concernant ces groupes de travail, nous avons mobilisé les organisations syndicales de PH, notamment sur la mise en place de l'entretien carrière, l'entretien professionnel annuel et la rénovation du concours de PH, qui permet notamment de raccourcir le délai entre la sortie de l'internat et la prise de poste, en permettant aux docteurs juniors de s'inscrire au concours.

Dominique Deroubaix: Le CNG porte des réflexions importantes sur l'approche managériale du système de santé, en particulier dans l'articulation entre le corps médical et les directions hospitalières.

Comment avez-vous commencé à concrétiser les objectifs du contrat d'objectifs et de performance (COP) en 2021?

I. A.: Nous avons voulu simplifier et fluidifier un certain nombre de process comme la dématérialisation des inscriptions aux concours. Le CNG travaille aussi sur les nouveaux statuts des PH, un élément majeur de l'attractivité des hôpitaux. Et nous menons des projets de modernisation de notre système d'information (SI).

D. D.: Le SI est avant tout un outil stratégique. Dans un avenir proche, il faudra appliquer les nouveaux textes relatifs aux carrières médicales et à l'organisation des concours. Cet enjeu sera très lourd en termes de gestion de temps, de procédures. Cette charge de travail supplémentaire devrait être absorbée grâce à notre nouveau SI.

C. P.: En effet, le sujet de notre SI relève d'une ambition structurante et tout autant d'une nécessité. Une fois modernisé, il va simplifier les circuits, les flux d'information entre nous et nos partenaires, mais aussi notre gestion interne des PH et des directeurs. Il permettra d'enrichir de nombreuses démarches et actions de notre COP, comme le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Dans l'attente, nous déployons toutefois toutes les actions inscrites à notre COP, comme cela est illustré dans ce rapport d'activité 2021.

Comment allez-vous poursuivre cette année?

I. A.: Nous franchirons de nouveaux caps en matière de simplification et de pragmatisme, avec des moyens d'information plus interactifs comme le chatbot sur notre site internet et un dispositif d'accompagnement plus efficace.

D. D.: La crise sanitaire aura au moins eu le mérite de souligner une thématique forte dans le monde de la santé, et plus généralement, de l'entreprise: la gestion des ressources humaines. C'est un

sujet sur lequel le CNG compte avancer en coopérant avec d'autres instances du système de santé.

C. P.: Nous devons être plus proches du terrain tout en gardant une vision nationale. C'est pourquoi nous avons lancé, en parallèle du projet de refonte de nos SI, plusieurs chantiers autour de la dimension managériale et d'une meilleure notoriété de nos dispositifs d'accompagnement.

Comment améliorer le service rendu aux directeurs, aux PH et aux établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux ?

I. A.: Beaucoup de changements sont déjà opérationnels, grâce aux efforts importants des équipes du CNG. À nous de leur offrir plus de visibilité, en particulier auprès des PH. De nos nouveaux échanges naîtra une confiance plus solide.

C. P.: Il nous faut, d'une part, mieux faire connaître nos missions, ainsi que celles des autres acteurs, être pédagogiques et mieux éclairer les professionnels sur le rôle de chacun (CNG, ministère, établissement, agence régionale de santé (ARS)...). Et d'autre part, nous devons davantage travailler avec l'ensemble de ces acteurs en étroite collaboration et dans le respect de la subsidiarité inhérente à chacun.

Justement, comment s'illustre l'ouverture du CNG à une logique plus partenariale ?

D. D.: Même si le CNG est au cœur du système de santé, il doit s'engager dans une démarche davantage partagée avec les principaux acteurs de notre environnement, surtout les ARS et les organisations syndicales. Le CNG définit les règles du jeu, mais le niveau local et régional connaît mieux le contexte des dossiers individuels. C'est d'ailleurs le sens de la revue annuelle des ARS lancée l'an dernier. La logique partenariale est une richesse et non une contrainte.

I. A.: Je crois sincèrement à l'importance et à l'intérêt de travailler ensemble. Tous seuls, on n'est qu'une idée.

C. P.: Le partenariat correspond à l'esprit de co-construction que nous avons adopté pour l'élaboration de notre contrat d'objectifs et de performance et l'ensemble des travaux que nous développons.

Quel est le rôle des agents du CNG dans votre changement de positionnement ?

C. P.: Le CNG doit se développer en véritable direction des ressources humaines des corps gérés, ce qui requiert une meilleure écoute, une adaptation aux difficultés du terrain et aux attentes personnelles des professionnels. Pour cela, il faut qu'on change de posture et de regard, ce qui se traduit par la nécessité d'une véritable conduite du changement pour les collaborateurs du CNG, la mise en œuvre d'un plan de formation en cohérence avec les objectifs de notre COP et parfois des évolutions de métiers. À titre d'exemple, certains de nos gestionnaires développent leurs compétences pour pouvoir mettre en place des entretiens carrières au bénéfice des professionnels gérés. J'aimerais souligner la mobilisation des personnels du CNG, très engagés dans ces changements tout en assurant un quotidien souvent compliqué par la crise sanitaire.

I. A.: Nos agents ont compris les enjeux, comme le montre la qualité de leurs résultats durant cette période de transformation. Ils ont su faire preuve de volonté, de résilience et de capacité d'aller de l'avant au cours des deux dernières années.

D. D.: La valorisation de leur travail sera d'ailleurs un enjeu pour les années à venir.

Comment œuvrez-vous en faveur de l'attractivité des métiers de la fonction publique hospitalière ?

C. P.: Nous avons élaboré la première campagne de promotion des métiers de directeurs de la fonction publique hos-

pitalière en octobre 2021. En 2022, nous poursuivrons avec les métiers de PH. Nous mettons également en lumière les voies d'accès, les formations et nous proposons des témoignages de professionnels pour battre en brèche certaines idées reçues.

I. A.: Dans un monde où de nombreuses personnes expriment une quête de sens dans leur travail, l'hôpital public et le travail en équipe constituent une réponse intéressante.

D. D.: L'hôpital est aussi le lieu où prévalent l'aide aux publics vulnérables et l'altruisme.

Un mot de conclusion ?

I. A.: Le partenariat est au cœur de nos travaux, il représente un levier majeur pour atteindre nos objectifs.

D. D.: Le CNG est d'abord une équipe où chacun apporte son écot, et est reçu avec bienveillance. Comme à l'hôpital où le chef d'établissement peut compter sur son équipe et dans la pratique médicale, qui doit être de plus en plus collégiale. L'évolution du management doit s'y consacrer en priorité.

C. P.: Il y a beaucoup d'attentes vis-à-vis du CNG. En interne, nous sommes très impatients de poursuivre notre transformation. C'est en capitalisant sur nos savoir-faire que nous serons au rendez-vous.



Merci

aux collaboratrices et collaborateurs du CNG
qui se sont fortement mobilisés cette année.



• Ève • Christel • Cédric • Claire • Jean-Luc • Stéphane • Arnaud R. • Geoffroy • Antoine • Samia • Elsa P. • Philippe L. • Séverine • Barbara • Farzan • Sylvie C. • Chérifa • Caroline S. • Sara • Sylvie J. • Delphine • Philippe T. • Florence • Philippe E. • Sandrine D. • Dominique • Olivia • Patricia V. • Sophie R. • Céline • Véronique • Anne-Catherine • Alban • Damien • Jennifer • Sylvie P. • Laureline • Dorothée R. • Ibtissam • Elsa L. • Fanny • Gaït • Laure • Inès • Sukanthiny • Marie-Josée • Estelle • Patricia B. • Yann F. • Karen • Patricia F. • Géraldine • Karima • Noujoud • Hélène T. • Sylvie J. • Sandrine M. • Mezhoura • Dorothée D. • Guillaume • Marie-France • Isabelle L. • Nathalia-Inès • Virginie • Luz • Marlène • Isabelle D. • Coline • Caroline D. • Cyrielle • Coralie • Anna • Anita • Hélène B. • Valérie • Danièle • Vanessa • Sharone • Hélène S. • Assa • Michèle • Sophie B. • Zahia • Henry-Michel • Rudy • Yann G. • Naouel • Jérôme S. • Didier • Mélissa L. • Saranya • Habib • Joséphine •

