

Paris, 12 mai 2022

Stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines pour les directrices et directeurs de la fonction publique hospitalière 2022-2026

L'état des lieux des corps gérés et la cartographie des emplois de directeurs de soins, réalisés au second semestre 2021 par le Centre National de Gestion (CNG) et présentés aux organisations syndicales le 22 novembre 2021, a mis en lumière des points de vigilance concernant certains ou l'ensemble des corps de directeurs :

- Une moindre d'attractivité des concours de Directeur d'Hôpital (DH), Directeur d'établissement sanitaire, social & médico-social (D3S) et de Directeur des Soins (DS), empêchant le bon renouvellement du corps ;
- Des difficultés à pourvoir une partie des postes en établissement, notamment les postes d'adjoints pour les DH et les postes de chefs pour les D3S ; il est également constaté un nombre important de postes non pourvus pour les DS ;
- Une part de plus en plus importante de D3S qui n'exerce pas en établissement en tant que D3S, demandant à bénéficier d'une disponibilité ou d'un détachement, voire une intégration dans le corps des DH, transformant pour partie le corps de D3S en corps de passage ;
- Une proportion perfectible de femmes sur les responsabilités supérieures s'agissant des emplois supérieurs de DH, et dans une moindre mesure pour les emplois supérieurs de D3S ;
- Des durées de recherche d'affectation parfois longues pour les DH et D3S ;
- Une part importante de directeurs des soins exerçant en établissement sont faisant fonction ;
- Le souhait de nombreux directeurs d'être accompagnés, conseillés dans la gestion de leur carrière et en particulier de leurs mobilités ;
- L'existence de risques psycho-sociaux et de situations professionnelles difficiles du fait des conditions d'exercice particulières des directeurs de la fonction publique hospitalière (FPH) ;
- La sollicitation d'une partie des professionnels d'avoir accès à une écoute psychologique et de bénéficier d'un suivi dans le cadre de situations professionnelles difficiles.

Un diagnostic plus général de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences au sein du CNG a également permis d'identifier des points d'amélioration :

- Le système d'information interne du CNG dispose de données limitées sur les directeurs ;
- Les données statistiques produites ne sont pas toujours exploitées de manière approfondie ;
- Le référentiel métiers et compétences existant peut être complété, du fait notamment de l'absence de fiches relatives à certains métiers ;

- Si les compétences des directeurs sont recensées individuellement, et partiellement, dans le cadre des supports papier d'entretien professionnel, il n'en est pas fait un traitement statistique collectif ;
- Ce manque de visibilité sur les compétences détenues rend difficile l'élaboration d'un plan de formation national destiné aux directeurs, tout comme la constitution objective de viviers qui permettrait de répondre aux aspirations des directeurs qui pourraient en bénéficier ou de répondre à des problématiques particulières ;
- Les postes existants dans les établissements ne sont pas connus de manière précise et systématique, tout comme la connaissance précise du nombre d'agents contractuels sur des postes d'adjoints, ce qui empêche d'avoir une vision claire du besoin en effectif et des compétences afférentes.

Par ailleurs, les conditions d'exercice des fonctions de direction se sont considérablement modifiées depuis l'instauration des Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT) en 2016 et le développement de plus en plus fréquent des directions communes conduisant parfois à des fusions. L'exigence de réussir à fédérer des professionnels et des acteurs d'horizons différents sur des périmètres géographiquement plus étendus a continué de s'accroître. Ce contexte nécessite à la fois de solides connaissances théoriques mais également, tout autant, un sens du collectif, de la diplomatie ainsi que des capacités de négociation et de conviction. Il a aussi des effets sur le périmètre des postes et le contenu des fonctions.

L'évolution des modalités d'exercice, des compétences attendues, mais également le besoin exprimé par les professionnels d'être plus accompagnés dans leur parcours exigent que le CNG se positionne davantage comme « DRH nationale » des directeurs de la FPH. Ce positionnement s'entend tant sur la gestion administrative des carrières, que sur des missions d'accompagnement de situations individuelles et collectives, l'anticipation des besoins des établissements et des personnels gérés ou encore la gestion de situations conflictuelles, ainsi que dans la définition d'orientations nationales de formation et de bonnes pratiques notamment inscrites dans la charte de l'éthique et de la responsabilité des directeurs de la FPH¹.

*

Compte tenu de l'ensemble des éléments cités ci-dessus, la Directrice Générale du Centre National de Gestion établit, pour la période 2022-2026, la **stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines des corps de directeurs de la fonction publique hospitalière** comme suit :

1. UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DU CENTRE NATIONAL DE GESTION COMME DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES NATIONALE DES DIRECTRICES ET DIRECTEURS DE LA FPH

1.1. La mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences

La mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences (GPMC) constitue un axe majeur du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) du CNG. Cette GPMC doit

¹ Accessible via le lien suivant :

[https://www.cng.sante.fr/sites/default/files/media/2022-03/Charte éthique directeurs FPH.pdf](https://www.cng.sante.fr/sites/default/files/media/2022-03/Charte%20ethique%20directeurs%20FPH.pdf)

permettre à la fois de donner les informations utiles aux décideurs (Ministère de la santé, CNG, Agences Régionales de Santé, chefs d'établissement), mais également de mieux accompagner les personnels gérés, et de réduire les inadéquations entre les emplois et, d'une part, le nombre de directeurs, et d'autre part les compétences attendues.

Pour ce faire, des pré-requis sont à atteindre, notamment en matière de système d'information. Le CNG œuvre actuellement au développement d'un nouvel outil de gestion, SAGA-Directeurs, en vue du remplacement de son logiciel historique dont les fonctionnalités ne répondent plus aux exigences d'aujourd'hui. SAGA-Directeurs, en plus des opérations de gestion individuelle déjà assurées par le passé, devra être en mesure, à terme, de suivre les vacances de postes par intégration des tableaux des emplois de direction de chaque établissement, incluant les personnels contractuels, pour mieux déterminer les besoins quantitatifs et qualitatifs souhaités par les établissements, et d'opérer un suivi des compétences individuelles des directeurs, notamment par un support d'évaluation adapté aux fonctions exercées et dématérialisé donc exploitable.

Ce travail nécessite de compléter certains outils déjà existants notamment un référentiel métiers et compétences rédigé par le CNG qui alimentera SAGA-Directeurs pour lier les postes à des domaines fonctionnels, ou adapter le support d'évaluation aux attendus de leurs fonctions. Ce référentiel sera complémentaire du Répertoire des métiers de la FPH qu'il conviendra d'actualiser pour les directeurs. Il s'agira, par ce référentiel et le Répertoire des métiers, de couvrir davantage de métiers de direction, mais également d'identifier des compétences et des métiers émergents, et de prendre en compte la territorialisation des fonctions (notamment l'exercice au sein des GHT). Les savoir-être devront être détaillés par le référentiel métiers et compétences, ces compétences particulières étant stratégiques dans ces professions de relations.

Un suivi rapproché des postes vacants de manière prolongée sera assuré. Si ce suivi sera facilité par le développement des futures fonctionnalités de SAGA-Directeurs, il pourra toutefois être initié par les équipes du CNG, en identifiant les causes de la vacance, notamment pour nourrir les échanges dans le cadre de l'accompagnement en conseil mobilité carrière.

Plus largement, un tableau de bord d'indicateurs sera défini et suivi, au-delà des statistiques annuelles, afin de pouvoir adapter les actions de prévention, alerter les décideurs beaucoup plus rapidement et adopter des actions correctives dans les meilleurs délais.

1.2. L'amélioration de l'attractivité des concours et des corps, et une réflexion sur les modalités de recrutement

Comme l'a montré le diagnostic, les corps des DH, D3S et DS font face à un manque d'attractivité qui se traduit par une baisse du nombre de candidats présents aux épreuves, voire la difficulté à pourvoir l'ensemble des postes ouverts au concours.

Les métiers de DH, D3S et DS sont souvent peu voire mal connus, y compris même parfois au sein de la Fonction Publique Hospitalière, de sorte que l'image de ces métiers doit évoluer. La réflexion sur les causes qui peuvent entretenir une image négative des métiers de direction reste à poursuivre pour nourrir les actions de promotion en lien avec la DGOS et l'EHESP.

Une campagne de communication ambitieuse a débuté fin 2021 et se prolongera pour les années à venir afin de faire connaître davantage les métiers de direction dans les établissements publics de santé et les établissements sociaux et médico-sociaux. Cette campagne de promotion des

métiers doit toucher un public large, notamment d'étudiants, au-delà des étudiants en classes préparatoires des concours administratifs, afin d'ouvrir les profils de candidats en vue d'une plus grande diversité parmi les directeurs de demain ; une plus grande variété des formations initiales, voire des expériences professionnelles, des candidats aux voies d'accès aux corps (concours et tour extérieur) permettrait d'enrichir les approches dans l'exercice professionnel futur ; en particulier, le concours externe spécial (dit « concours Talents ») répond à cet objectif à la fois de diversité et d'égal accès à la fonction publique.

Dans les années à venir, une réflexion sera également à mener autour d'une refonte des concours d'entrée à l'EHESP en lien avec les travaux conduits par la DIESE et la réflexion sur les modalités d'accès à la haute fonction publique.

La modernisation des épreuves dans le sens d'une plus grande professionnalisation, au service d'une logique métier et en cohérence avec les pratiques des autres grandes écoles de service public, est un chantier qu'il appartiendra d'ouvrir à la concertation, sous l'égide de la DGOS. La composition des jurys et les épreuves actuelles pourraient être amenées à évoluer afin de davantage prendre en compte certaines compétences indispensables dans les fonctions de directeur, en particulier la capacité à interagir dans des groupes.

De même, il apparaît que les épreuves du concours de directeur des soins, et la formation d'un an qui s'ensuit, ne sont pas adaptées à des professionnels avancés dans la carrière ; une modification réglementaire est envisagée pour permettre notamment l'accès du concours aux personnels non cadres et adapter la formation initiale et continue à ce public ; en effet, il est nécessaire de réussir à toucher les 200 professionnels actuellement faisant fonction de directeurs des soins dans les établissements de santé.

2. UN ACCOMPAGNEMENT RENFORCE DES DIRECTRICES ET DIRECTEURS TOUT AU LONG DE LEUR CARRIERE

2.1. L'accompagnement des directeurs dans leur parcours professionnel

Le dispositif d'accompagnement doit être renforcé aux différentes étapes de la carrière, mais également à des moments sensibles, comme l'accession à de nouvelles fonctions ou des postes isolés en métropole ou outre-mer.

Les entretiens carrière, avec la formation de conseillers en mobilité carrière (CMC) au sein du CNG, seront mis en place et proposés aux directeurs. Les CMC sont à l'interface entre les besoins des établissements, et les potentialités et attentes des professionnels. Le rôle des CMC sera complémentaire au rôle des coachs qui continueront d'accompagner les professionnels sur leur posture. Le travail des coachs portera prioritairement sur le renforcement du développement professionnel et managérial, le renforcement des coopérations au sein des équipes et dans les établissements, et sur contribution à la prévention des RPS.

Le repérage des talents et des potentiels est un enjeu identifié depuis déjà plusieurs années dans la Fonction Publique d'Etat. La Fonction Publique Hospitalière doit également s'engager plus activement dans cette dynamique pour ses directeurs afin de mieux concilier attractivité des parcours et réponse aux besoins des établissements. Ce repérage des talents s'accompagne également d'une politique de maintien ou de développement des compétences et d'adaptation à l'évolution des

modalités d'exercice des métiers de direction, notamment par le biais de la GPMC et des orientations nationales de formation.

De nouveaux outils doivent être déployés pour mieux évaluer les professionnels dans leurs évolutions de carrière. L'usage de l'*assessment* sera développé pour l'accès à certains postes à hautes responsabilités, sans devenir une condition *sine qua non*, afin de déterminer si le profil du candidat correspond aux compétences attendues, ou quelles seraient les compétences à développer le cas échéant. D'autres méthodes, comme l'évaluation 360° qui sera expérimentée en 2022, permettront aux professionnels de mieux se connaître dans leurs pratiques et relations avec les autres afin de travailler sur leur posture et d'effectuer les formations nécessaires à leur développement professionnel.

Une vigilance particulière sera apportée sur l'entretien annuel d'évaluation, outil fondamental de l'appréciation des compétences et de l'accompagnement, par la sensibilisation des évaluateurs à un retour exhaustif des évaluations, dans des délais et des conditions conformes aux directives, intégrant la formation des évaluateurs.

L'accompagnement à la mobilité, notamment sur les candidatures et la préparation des entretiens de recrutement, sera proposé de manière plus large afin que les candidats puissent mieux mettre en valeur leurs expériences, leurs savoir-faire et leur potentiel.

D'une manière générale, le meilleur suivi des compétences individuelles – par le biais des entretiens d'évaluation annuels, d'autres dispositifs d'évaluation, ou encore via les revues annuelles avec les Agences Régionales de Santé – doit permettre de développer la formation continue des directeurs, de les accompagner dans leur parcours et de constituer de manière plus objective des viviers pour accéder à de hautes responsabilités ou participer à des missions plus ponctuelles liées à la mobilisation d'expertise.

Enfin, la formation continue des directeurs viendra répondre à l'enjeu d'adaptation des compétences, complémentaire au travail d'identification des compétences détenues et à acquérir. Conformément à son COP, le CNG définira, en partenariat avec l'EHESP, un plan national de formation afin que les directeurs de la FPH répondent toujours mieux aux besoins des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, en constante évolution, dans lesquels ils sont amenés à exercer. Dans le cadre de la GPMC, la question de la récupération des données sur les formations suivies par les directeurs sera traitée.

La synergie avec l'EHESP sera recherchée afin d'assurer un continuum entre la formation initiale et la formation continue et répondre de manière coordonnée aux besoins qui émergent par une adaptation des formations initiales ou la construction de formations continues adaptées aux directeurs de la FPH.

2.2. L'amélioration de l'accessibilité aux responsabilités supérieures pour les directrices

Si les femmes sont maintenant majoritaires parmi les DH, les D3S et les DS, l'accès à des responsabilités supérieures pour les directrices reste à améliorer, en particulier sur les emplois de chefferies ouvertes au corps des DH. Les différentes lignes directrices de gestion systématiquement intégreront l'objectif de nominations équilibrées de femmes et d'hommes sur les emplois de chefs d'établissement ainsi que sur les emplois fonctionnels de chefs ou d'adjoints. Cet objectif ne vise pas à amoindrir les autres critères liés notamment au parcours, mais à avoir une vigilance constante quant aux nécessaires équilibres entre les directrices et les directeurs.

Un meilleur suivi des candidatures permettra de déterminer si les directrices sont suffisamment nombreuses à se positionner sur ces emplois. Les entretiens carrière constituent un moyen d'ouvrir ces perspectives à des directrices adjointes susceptibles de prétendre à ces emplois.

Un bilan des nominations sur les emplois à hautes responsabilités est effectué annuellement, corps par corps, pour suivre l'équilibrage des nominations de femmes et d'hommes, en prenant en compte à la fois les nouvelles nominations de l'année écoulée et l'ensemble des professionnels déjà positionnés sur ces emplois.

Une étude des rémunérations sera menée afin de mesurer l'évolution des inégalités entre les femmes et les hommes, sans omettre les éléments de la prime de fonctions et de résultats.

3. UNE VIGILANCE PARTICULIERE SUR LES SITUATIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES AU BENEFICE DES DIRECTEURS ET DES ETABLISSEMENTS

3.1. Promotion de la Qualité de Vie au Travail (QVT) et de la santé au travail

Les conditions d'exercice des fonctions de direction peuvent être particulièrement difficiles. La crise sanitaire a pu accentuer ces situations dans les établissements et exposer les directeurs à des situations à risques professionnels. L'impact sur la charge de travail, les exigences émotionnelles, les conflits de valeurs, l'exercice multi-sites, ou encore l'information en continu doivent être pris en compte.

Le positionnement particulier des directeurs dans les établissements peut faire obstacle à leur accès aux dispositifs locaux mis en place pour les personnels. Dans de nombreux cas, le CNG assure la réponse aux demandes des directeurs.

Le CNG élaborera, en concertation avec les partenaires concernés, tout plan d'action utile à la santé au travail des directeurs de la FPH, dans ses dimensions de traitement et de prévention. L'élaboration des actions menées s'appuieront sur les retours d'expérience des dispositifs de signalement de situations complexes ou de difficultés d'exercice des directeurs.

Il pourra être institué par le ministre chargé de la santé, conformément au décret du 11 mars 2022 relatif aux conseils médicaux dans la fonction publique hospitalière, un conseil médical en formation plénière compétent pour les membres des corps des directeurs. Par ailleurs, les directeurs, à l'issue d'un congé longue maladie ou de longue durée, se verront proposer un entretien de retour en activité auprès du CNG. Le CNG apporte toute l'information et tout le soutien nécessaire aux directeurs, aux établissements ainsi qu'aux ARS afin d'assurer une bonne application des textes concernant les arrêts maladie (CITIS ...) des 3 corps de direction de la FPH.

Une négociation sur l'application des dispositions relatives à l'égalité professionnelle et prévention des discriminations de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique sera menée afin de lutter activement contre les actes de violences, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes, garantissant aux directeurs l'accès aux dispositifs légaux de lutte en la matière.

Dans le cadre de la transformation numérique de la profession et de l'utilisation accrue des modalités de gestion à distance dans le cadre d'un exercice multi-sites, une négociation portera sur d'une part, l'application du droit à la déconnexion et, d'autre part, le télétravail.

L'accès à un centre d'écoute psychologique a été mis en place en 2020 et permet aux directeurs qui en ont besoin de pouvoir parler à un professionnel en cas de situation d'urgence. Si le nombre d'entretiens assurés n'est pas très élevé, il montre toutefois qu'il existe un réel besoin d'accompagnement. Ce dispositif est pérennisé et il en sera fait une plus grande promotion.

La gestion de la crise a particulièrement soumis les directeurs à des questionnements éthiques qui peuvent se transformer en conflits de valeurs. Pour les aider, il est proposé de mettre en place un colloque annuel destiné à mettre en avant des initiatives portant une réflexion éthique à destination des décideurs en santé. Ces professionnels, dont les directeurs de la FPH, pourraient partager leurs expériences, venir échanger sur des décisions difficiles à prendre, notamment en raison des enjeux éthiques ou des dissonances de valeurs qu'elles engendrent. D'autres dispositifs, à plus long terme, pourraient être imaginés pour créer, dans les territoires, des espaces de réflexion éthique pour les décideurs en santé. Par ailleurs, des cercles de parole et d'écoute pourraient également être envisagés en fonction des besoins qui émergeront.

Le comité de suivi des signalements de difficultés d'exercice, mis en place en janvier 2021 pour les corps de direction, est pérennisé. Il a permis le signalement de situations de la part de professionnels des trois corps. Sur la base de signalements reçus, une réflexion sera engagée en 2022 afin de faire évoluer, le cas échéant, les modalités de fonctionnement du comité et les modalités de gestion et d'intervention suite aux signalements. L'éclairage que ces signalements apportent sur des causes structurelles permet de construire des actions de prévention.

Enfin, le dispositif de médiation, à l'échelon régional ou national, sera davantage mobilisé par le CNG afin de chercher des solutions dans le cadre des difficultés relationnelles au sein des collectifs de travail. Compte tenu du risque accru par le contexte de tension actuelle dans les établissements et des conséquences collectives et individuelles emportées par les conflits, l'investissement du CNG dans la sensibilisation et l'encouragement des directeurs à l'usage de modalités alternatives de gestion des conflits est prioritaire.

3.2. L'amélioration de la réactivité et du suivi pour le traitement des situations complexes

Une gestion des ressources humaines efficace comporte une exigence de réactivité, aussi bien dans le traitement des tâches de gestion (publications de postes vacants, avancements, etc.) que pour contribuer à la résolution des situations individuelles problématiques voire aiguës. Le CNG s'engage donc à donner des suites plus rapides, que ce soit en matière d'accompagnement des établissements ou des directeurs eux-mêmes, et à être en soutien auprès des établissements et des ARS dans le cadre des procédures disciplinaires ou d'insuffisance professionnelle.

Des réunions bilatérales trimestrielles sont mises en place entre les organisations syndicales des directeurs de la FPH et le CNG afin de passer en revue régulièrement les situations complexes. Ces revues régulières ont pour objectif de mieux anticiper les situations difficiles.

Par ailleurs, si une part importante de directeurs est placée en position de recherche d'affectation moins de deux ans, il n'en demeure pas moins qu'environ 20% des DH ou des D3S concernés le reste plus longtemps. Ils continuent de bénéficier du soutien actif des coaches, que ce soit pour réintégrer un établissement de la FPH, envisager une évolution voire une reconversion dans un autre secteur d'activité. Cet appui permet un accompagnement humain de situations souvent complexes. La doctrine relative à la recherche d'affectation devra cependant être redéfinie.

La présente stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines a été présentée au comité consultatif national (CCN) du 12 mai 2022. Elle pourra faire l'objet de révisions durant la période 2022-2026, après consultation du CCN.

La Directrice Générale



Eve Parier