

À mi-chemin du COP 2021-2025, le CNG, au service des corps gérés, est entré dans une nouvelle dynamique sous l'impulsion de sa direction générale. Son action approfondit à la fois la gestion plus individualisée des cadres dirigeants et l'appui managérial, et répond aux engagements nationaux sur les grands enjeux qu'il accompagne.



Rapport d'activité 2023

COP — ACTE 3

Au 1^{er} janvier 2023, en France, une personne sur cinq a 65 ans ou plus. Une proportion qui augmente depuis plus de 30 ans, entraînant un développement des maladies chroniques. Progressent également les inégalités territoriales en matière d'accès aux soins, l'exigence de la population mais aussi les contraintes de performances techniques et financières et les tensions sur les ressources humaines en santé.

Des enjeux auxquels font face les directeurs, les praticiens hospitaliers, les PCME et les doyens dont le besoin d'accompagnement s'accroît. Le CNG y répond en se dotant d'un cap partagé visant à faire évoluer son organisation et ses modes de gestion afin de proposer une politique de ressources humaines renouvelée et ambitieuse. Une stratégie au plus près des besoins des corps gérés, sur fond de réforme de la haute fonction publique.

Un programme co-construit avec les parties prenantes et une équipe renouvelée, enrichie – pilotée par une nouvelle directrice générale, une nouvelle présidente et une nouvelle vice-présidente du conseil d'administration, soutenues par la nomination d'un conseiller médical –, qui s'articule avec les autres enjeux du CNG : la réforme du second cycle des études de médecine (R2C), les autorisations d'exercice des praticiens diplômés hors Union européenne (PADHUE), la bonne tenue des élections professionnelles médicales, l'accompagnement de la déconcentration du disciplinaire de premier niveau des praticiens hospitaliers, la mise en place du Conseil médical national des corps de direction, etc. Mais aussi l'évolution de l'organisation interne et l'indispensable poursuite de la transformation numérique du CNG.

Ce rapport présente les actions menées à bien par le CNG au cours de l'année 2023 pour toujours mieux répondre aux défis et aux missions qui lui sont confiées, et montre son rôle essentiel au sein d'un système de santé en pleine mutation.

Sommaire



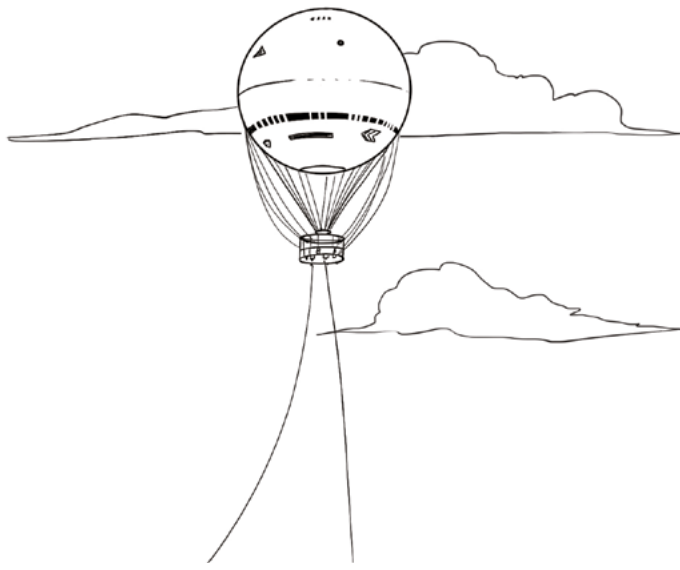
04 Vision & stratégie



12 Organisation & mobilisation



18 De l'action à la performance



Ce rapport annuel est une publication du CNG. 21, rue Leblanc - 75015 Paris.
Conception - Réalisation - Rédaction: **entrecorps**. Crédits photos: photothèque du CNG, iStock. Illustrations: David Lanaspas / Marie Bastille.
Imprimé en mars 2024 par Groupe Chaumel.



Déplacement à la réunion -
rencontre avec le DG de l'ARS,
Gérard Cotellon

Conjuguons nos talents et nos énergies

pour un meilleur service et accompagnement de nos usagers

À la tête du CNG depuis mars 2023, Marie-Noëlle Gérain Breuzard s'est attelée à poursuivre le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2021-2025 en proposant un plan d'action renouvelé et ambitieux au service des personnels gérés. Parmi ses priorités : transformer le CNG en un véritable centre de ressources humaines pour les corps de direction et les praticiens hospitaliers.

Nous sommes à mi-chemin du COP 2021-2025. Quel regard portez-vous sur le travail accompli ?

Marie-Noëlle Gérain Breuzard : J'ai pu constater que le déroulement des quatre axes du contrat d'objectifs et de performance (COP) était à la fois bien lancé mais aussi freiné par de nouvelles missions qui mobilisent des ressources financières et humaines. Parmi elles, l'intégration des praticiens à diplôme hors Union européenne (PADHUE) et les conséquences de la réforme du second cycle des études de médecine (R2C) en termes d'organisation des concours. Fin 2023, nous avons été entendus sur les moyens qui devaient les accompagner avec la création de huit emplois dans les départements concernés et l'octroi de 16 millions d'euros supplémentaires. En parallèle de la réalisation de ces missions, nous avons continué de dérouler les actions prévues au COP en reprenant le développement des systèmes d'information Sigmed et Logimedh, mais aussi de SAGA-Directeurs, véritable support de la politique de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences que nous mettons en place. Parce que notre ambition doit reposer sur une organisation interne solide, nous avons organisé, en septembre, un séminaire de direction, et un second en décembre pour l'ensemble des équipes du CNG sur le thème « Conjuguons nos talents et nos énergies pour un meilleur service et accompagnement de nos usagers ». Ces temps d'échanges ont fait émerger des priorités que nous allons faire vivre en 2024 par des chantiers transversaux. Nous nous réjouissons par ailleurs de l'arrivée de Marie-Caroline Bonnet-Galzy à la présidence du conseil d'administration en remplacement du Docteur Isabelle Ausset, que nous remercions, et de celle de Catherine Geindre à la vice-présidence en remplacement de Dominique Deroubaix, que nous remercions également pour leur implication à nos côtés.



ENTRETIEN AVEC
Marie-Noëlle Gérain Breuzard
Directrice générale
du CNG

« Les personnes
que l'on
accompagne,
médecins ou
directeurs, sont
des managers.
Or aujourd'hui,
la manière dont
s'opère la gestion
des équipes
est essentielle
en matière
d'attractivité et
de fidélisation des
professionnels. »

Vous avez pour ambition forte d'avancer sur la gestion des corps de direction. Quelles étapes ont été franchies pour faire du CNG un centre de ressources humaines pour les professionnels gérés ?

M.-N. G. B. : En 2023, la préparation de ma feuille de route et son articulation avec la réforme des emplois supérieurs a été un temps très important qui nous mobilise encore. Elle devrait se traduire, entre autres, par le projet de mise en place du conseil mobilité-carrière. Mais aussi par la création de dix emplois fonctionnels de managers de transition spécifiquement formés. En parallèle, nous avons mené un travail important d'actualisation du référentiel des métiers des corps de direction, modernisé les supports d'évaluation, préparé la refonte des épreuves des concours de directeur et renforcé la procédure d'assessant des directeurs nous permettant d'accentuer notre connaissance des candidatures. Nous avons également porté une expérimentation réussie en matière de mentorat en Nouvelle-Aquitaine que nous allons intensifier en 2024. Enfin, nous préparons deux dispositifs d'entraide et d'accompagnement à la prise de fonction destinés l'un aux directeurs de CHU, l'autre aux femmes qui souhaitent accéder à un emploi supérieur.

En matière de féminisation des emplois supérieurs hospitaliers, la loi impose désormais d'atteindre 50 % de primo-nominations d'ici 2026 et 40 % des stocks d'emplois d'ici 2027. Comment y parvenir ?

M.-N. G. B. : L'égalité femmes-hommes est un sujet qui me tient à cœur et sur lequel nous avançons avec réalisme et détermination pour atteindre les objectifs fixés par la loi de juillet 2023. En 2023, nous avons nommé un référent égalité femmes-hommes et, pour pallier le manque de candidatures féminines, posé le principe suivant : dans les tours

de recrutement, lorsqu'un homme postule sur plusieurs postes, l'instance collégiale le retient, le cas échéant, sur la liste courte d'un seul établissement. En revanche, quand une femme émet plusieurs candidatures, l'instance collégiale se donne la possibilité de la retenir sur plusieurs listes courtes. Nous déployons également le dispositif PasSansElles afin de préparer les femmes à passer les entretiens pour des postes à haute responsabilité, et avons obtenu 15 places pour la formation inter-fonctions publiques Talentueuses, là où nous n'en avions que deux l'an dernier. Enfin, nous démarrons en 2024 une campagne de sensibilisation des recruteurs aux biais de recrutement.

Le sujet de l'attractivité des métiers reste prégnant. Quelles actions sont envisagées pour y remédier ?

M.-N. G. B. : Les professionnels que l'on accompagne, médecins ou directeurs, sont des managers. Or aujourd'hui, la manière dont s'opère la gestion des équipes est primordiale en matière d'attractivité et de fidélisation des professionnels, dans un univers du travail en profonde mutation. Nous avons déjà mis en place des briques essentielles et allons poursuivre nos efforts avec l'organisation d'un « Hors-les-murs » afin de favoriser la connaissance des métiers de directeurs. Nous mettons également en œuvre des « Rendez-vous du management » qui se tiendront tous les deux mois et dont la première occurrence a eu lieu fin janvier 2024 sur les questions liées à l'évolution du rapport au travail et sa prise en compte au sein des équipes. Enfin, nous avons constitué un groupe de travail avec des personnes qui occupent des emplois réputés difficiles et l'EHPF pour mieux les préparer à exercer dans ces conditions particulières et en 2024, nous espérons pouvoir développer l'appui managérial individualisé grâce aux conseillers mobilité-carrière, si nous en obtenons les moyens.

Permettre au CNG de répondre à ses missions

Après un parcours de management opérationnel diversifié et des fonctions de conseil et de conception au sein du Conseil d'État dans le secteur social, Marie-Caroline Bonnet-Galzy met son expérience des politiques publiques au service du CNG en tant que nouvelle présidente du conseil d'administration.



Comité de direction
au salon Sant'Expo 2023

Quel parcours vous a amenée à la présidence du conseil d'administration du CNG ?

Marie-Caroline Bonnet-Galzy : J'ai effectué toute ma carrière dans le service public, d'abord à l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) puis à l'Assistance publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP) comme directrice de cabinet du directeur général. J'ai ensuite été nommée cheffe de l'IGAS de 2000 à 2006, période au cours de laquelle a été développé le contrat d'objectifs et de performance (COP). J'ai poursuivi comme secrétaire générale des ministères sociaux, œuvré pendant cinq ans à la communauté urbaine de Lille puis été commissaire générale à l'égalité des territoires, avant d'intervenir au Conseil d'État sur la production des textes relevant de la section sociale. Depuis quelques mois, j'ai intégré, à la demande d'Aurélien Rousseau alors ministre de la Santé, la présidence du conseil d'administration du CNG.

Quels sont vos rôles et ambitions en tant que présidente du conseil d'administration ?

M.-C. B.-G. : Ma mission consiste à animer le conseil d'administration, une forme de conseil de surveillance composé de 30 personnalités qui fait le lien entre tutelles, direction et partenaires. C'est un rôle de médiation et de mobilisation. Dans le cadre de l'évolution du COP, nous sommes par exemple attentifs à solliciter des tutelles les moyens de répondre aux objectifs fixés ou à alerter quand de nouvelles priorités viennent percuter une situation. Mon ambition est d'instaurer une écoute attentive de chacun avec un vrai cadre de dialogue pour permettre un fonctionnement le plus fluide possible du conseil d'administration, et ainsi permettre au CNG de répondre à ses missions.



RENCONTRE AVEC
Marie-Caroline Bonnet-Galzy
Présidente du conseil
d'administration du CNG

« J'ai toujours
été très favorable
à la création
de cette
organisation
qui a répondu
aux attentes fixées
et dont je mesure
les nombreuses
réalisations.
Mais les défis
du système de santé
et de l'hôpital
public n'ayant de
cesse d'évoluer,
il lui faut s'adapter
en permanence. »

À quels enjeux le CNG est-il confronté ?

M.-C. B.-G. : Les enjeux sont nombreux. Nous devons, en premier lieu, adapter notre recrutement aux besoins actuels, ce qui implique une refonte des modalités d'accès aux corps (concours nationaux), une ouverture à des viviers différents ainsi qu'une simplification et une lisibilité des processus de recrutement. Nous devons également veiller à ce que les évolutions de carrière des 46 811 praticiens hospitaliers et des 5 231 personnels de direction et directeurs des soins de la fonction publique hospitalière soient suffisamment attractives pour les fidéliser dans l'appareil de santé. Le troisième enjeu de taille concerne la façon dont nous contribuons à la formation et à l'accompagnement des cadres de santé, particulièrement par le biais de coachings individuels et collectifs. Un sujet très attendu qui garantit le bon fonctionnement des services de santé.

Comment le CNG répond-il aux attentes de ces professionnels de santé ?

M.-C. B.-G. : Il y répond en prenant les sujets évoqués à bras-le-corps, en se donnant les moyens de développer des équipes d'appui et de soutien, mais également en renforçant ses liens avec les agences régionales de santé (ARS) pour travailler davantage avec les réseaux locaux. Ainsi, en 2023, et pour la première fois depuis longtemps, il n'y a pas eu de baisse d'effectifs au CNG et huit nouveaux postes ont été débloqués pour 2024. C'est un signal fort qui s'accompagne d'une augmentation de la dotation de la Sécurité sociale (11 millions d'euros au titre du budget initial 2024 et 5 millions au titre du budget rectificatif 2023), qui porte à 43,6 millions d'euros le budget total pour 2024.

Quelle est votre perception du CNG ?

M.-C. B.-G. : J'ai toujours été très favorable à la création de cette organisation qui a répondu aux attentes fixées et dont je mesure les nombreuses réalisations. Mais les défis du système de santé et de l'hôpital public n'ayant de cesse d'évoluer, il lui faut s'adapter en permanence. Aujourd'hui, par exemple, la relation au travail est bouleversée et la question de la transformation managériale se pose de façon très prégnante. Nous devons pouvoir soutenir les professionnels en mettant en place des outils d'accompagnement et en redonnant du temps aux cas individuels complexes. Nous devons aussi avancer sur la question des autorisations d'exercice des médecins à diplôme étranger dont nous avons un besoin accru. Ou encore étudier le schéma directeur du système d'information, son adéquation avec les nouvelles priorités et notre capacité à le mettre en œuvre. Autant de sujets sur lesquels le conseil d'administration travaillera en 2024.



Le CNG, un partenaire fiable et engagé

Rencontre du CNG
avec la Conférence
des directeurs de CH



LA PAROLE À Marie Daudé



Directrice générale
de l'offre de
soins (DGOS)
exerçant la tutelle
du CNG

À l'heure de la transformation du système de santé, le ministère de la Santé et de la Prévention et la Direction générale de l'offre de soins (DGOS) peuvent s'appuyer sur des partenaires précieux.

Les enjeux du secteur sont de taille, la complexité des sujets n'a fait que grandir ces dernières années, tout comme les attentes légitimes de nos concitoyens. De fait, la situation des établissements de santé, et plus largement de l'offre de soins, requiert la mobilisation de tous les acteurs concernés.

Face à ce défi, la DGOS s'appuie sur le Centre national de gestion (CNG) comme un partenaire fiable, engagé, et qui, grâce à l'expertise qu'il a développée, n'assure pas uniquement un rôle de mise en œuvre de réformes nationales, mais aussi d'appui à la conception de celles-ci.

Le rapport d'activité de cette année 2023, très riche, illustre bien la multiplicité des sujets traités par le CNG et la diversité de ses interventions. Citons ainsi le dossier des praticiens à diplôme hors Union européenne (PADHUE), qui a nécessité ces derniers mois une très grande mobilisation des équipes du CNG et occasionné des échanges nourris pour faire évoluer durablement le dispositif.

De la même manière, à l'occasion du lancement de la réforme des corps de direction de la fonction publique hospitalière, les équipes de la DGOS ont associé le CNG à la concertation des partenaires sociaux et conçu avec lui les dispositifs adaptés aux enjeux particuliers de ces corps.

Le CNG relaie et traduit également les transformations impulsées par la DGOS. Mentionnons la participation très active du CNG dans l'amélioration de l'accès des femmes aux responsabilités dans la haute fonction publique, notamment pour faire en sorte d'augmenter la part de femmes cheffes d'établissement.

Les prochains mois seront marqués par d'importantes réformes et de nouveaux enjeux pour lesquels la DGOS sait pouvoir compter sur le CNG, tels que la mise en œuvre d'une véritable gestion prévisionnelle des métiers et des compétences ou encore le déploiement d'un système d'information RH robuste. L'objectif est que les équipes puissent consacrer plus d'énergie à des tâches à valeur ajoutée et que le CNG devienne un centre de ressources humaines incontournable pour les professionnels gérés.

Ensemble, et avec l'aide de tous les acteurs du système de santé, nous relèverons ces défis.



Apporter un éclairage médical sur les sujets majeurs du CNG

Chef du service de néonatalogie aux Hospices civils de Lyon (HCL) et président du conseil scientifique et d'orientation de l'Agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale (ANAP), le Professeur Olivier Claris a rejoint le CNG en septembre 2023 comme conseiller médical.



ÉCHANGE AVEC
Pr. Olivier Claris

Conseiller médical du CNG

« Je vais veiller à apporter des réponses réalistes à des problèmes complexes. »



Pouvez-vous nous esquisser votre parcours ?

Pr. Olivier Claris : J'ai intégré en 1986, à la fin de mon internat, les HCL où j'ai œuvré toute ma carrière. Depuis 1997, je suis chef du service de néonatalogie et de réanimation néonatale, et de 2009 à 2021, j'ai été président de la commission médicale d'établissement (CME). Fin 2019, j'ai été missionné par l'ancienne ministre des Solidarités et de la Santé, Agnès Buzyn, sur la médicalisation de la gouvernance et la simplification du fonctionnement de l'hôpital ; et début 2023, par l'ancien ministre de la Santé et de la Prévention, François Braun, sur la réforme de la gouvernance hospitalière. Aujourd'hui, j'assure la présidence du conseil scientifique et d'orientation de l'ANAP et je siège au Conseil scientifique de l'investissement en santé.

Quel est votre rôle au sein du CNG ?

Pr. O. C. : La fonction de conseiller médical, qui existait jusqu'en 2019 et qui a été réintroduite par la directrice générale Marie-Noëlle Géraïn Breuzard, consiste à conseiller les équipes du CNG en portant un regard médical sur tous les sujets concernant les carrières des médecins au sens large, à les appuyer quand elles font face à des situations complexes ou à travailler sur des actions spécifiques. C'est un rôle transversal qui m'amènera à participer, entre autres, au projet de développement de l'appui managérial aux équipes de gouvernance, à contribuer à faire connaître les actions du CNG dans le monde médical et à identifier les besoins de celui-ci pour mieux les prendre en compte, mais aussi à veiller à l'absence d'inégalité femmes-hommes. Enfin, le conseiller médical est invité au conseil d'administration.

Quels vont être vos chantiers prioritaires ?

Pr. O. C. : La question de l'attractivité est un enjeu majeur. Je suis convaincu que cela passe par rendre les services accueillants, et que, pour cela, il faut un vrai management au quotidien. Ce qui implique d'avoir du temps et des équipes suffisamment étoffées, et donc des moyens suffisants. La fonction de chef de service, qui est par essence altruiste, nécessite en effet de pouvoir y consacrer du temps sans que ce temps dégagé désorganise le service. Sinon, la charge de travail devient démesurée et inacceptable, ce qui est encore trop souvent le cas aujourd'hui et ne favorise pas la prise de responsabilité.

Quelles actions envisagez-vous ?

Pr. O. C. : J'envisage la mise en place de groupes de travail afin d'étudier ce qui se fait en matière d'accueil, à l'instar des journées d'intégration des nouveaux arrivants proposées par certains établissements ; d'œuvrer pour développer le mentorat proposé par le CNG afin d'accompagner les futurs managers ; de faire un état des lieux pour comprendre pourquoi il y a 60 % d'étudiantes en médecine et seulement 27 % de femmes aux postes à responsabilité managériale ; d'asseoir une politique territoriale pour créer un vivier de personnes qui ont envie de prendre des responsabilités et de rendre service. Typiquement, de profiter de l'expérience d'un président de CME qui s'est éloigné de la clinique mais dont l'expérience de terrain pourrait rendre des services à d'autres établissements ou jouer le rôle de mentor. Au final, je vais surtout veiller à apporter des réponses réalistes à des problèmes complexes.





Le CNG à la loupe

Notre identité et nos fondamentaux

Grâce à un socle de confiance solide et des valeurs phares qui animent ses équipes au quotidien, le CNG réalise ses missions fondatrices avec détermination tout en poursuivant sa transformation.



3

MISSIONS PHARES AU CNG

Recruter → organisation des concours médicaux et administratifs nationaux ; gestion des autorisations nationales d'exercice des praticiens à diplôme étranger

Orienter → de la nomination au départ en retraite, accompagnement et conseil durant toute la carrière des praticiens hospitaliers et des directeurs de la fonction publique hospitalière

Soutenir → accompagnement individuel et collectif des professionnels et des établissements dans leur carrière et leur développement

AVEC
4

OBJECTIFS MAJEURS

- Développer une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences pour mieux répondre aux besoins des corps que nous gérons
- Renforcer notre appui RH pour développer les parcours professionnels
- Faire mieux connaître nos missions et mieux répondre aux attentes des professionnels
- Poursuivre la transformation numérique du CNG et conforter sa performance

SOUS LA TUTELLE

Du ministère chargé de la Santé et de la Prévention.
Au quotidien, le CNG travaille étroitement avec la Direction générale de l'offre de soins (DGOS).

NOTRE AMBITION

Portée par le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2021-2025 et la feuille de route de la directrice générale

GRÂCE
À L'ENGAGEMENT DE
112
COLLABORATEURS

Pour 4 types de publics :

- Praticiens hospitaliers et praticiens hospitalo-universitaires
- Directeurs de la fonction publique hospitalière
- Candidats aux concours administratifs et médicaux
- Praticiens à diplôme hors Union européenne (PADHUE)

AVEC DE MULTIPLES INTERLOCUTEURS

- Le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques et la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)
- Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
- Les agences régionales de santé
- Les ordres professionnels
- 900 établissements hospitaliers
- Les organisations syndicales représentatives de directeurs, de praticiens hospitaliers et les syndicats d'étudiants
- La FHF
- La DIESE





Au cœur d'une gestion humaine et efficace

En 2023, comme chaque année, nos équipes se sont mobilisées sur tous les fronts pour organiser, écouter, aider et guider les professionnels gérés. Une activité quotidienne intense menée en parallèle de la poursuite des engagements liés à notre COP.



112

COLLABORATEURS DU CNG ONT ACCOMPAGNÉ
LES PROFESSIONNELS GÉRÉS



24

NOUVELLES RECRUES EN 2023
(VS 32 EN 2022)

NOS INSTANCES INTERNES MOBILISÉES

- 3 conseils d'administration (CA)
- 3 réunions du comité social d'administration (CSA)
- 2 commissions consultatives paritaires (CCP)
- 3 commissions des marchés

Notre organisation

NOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION
EST COMPOSÉ DE 30 MEMBRES

11 membres
représentant
l'État

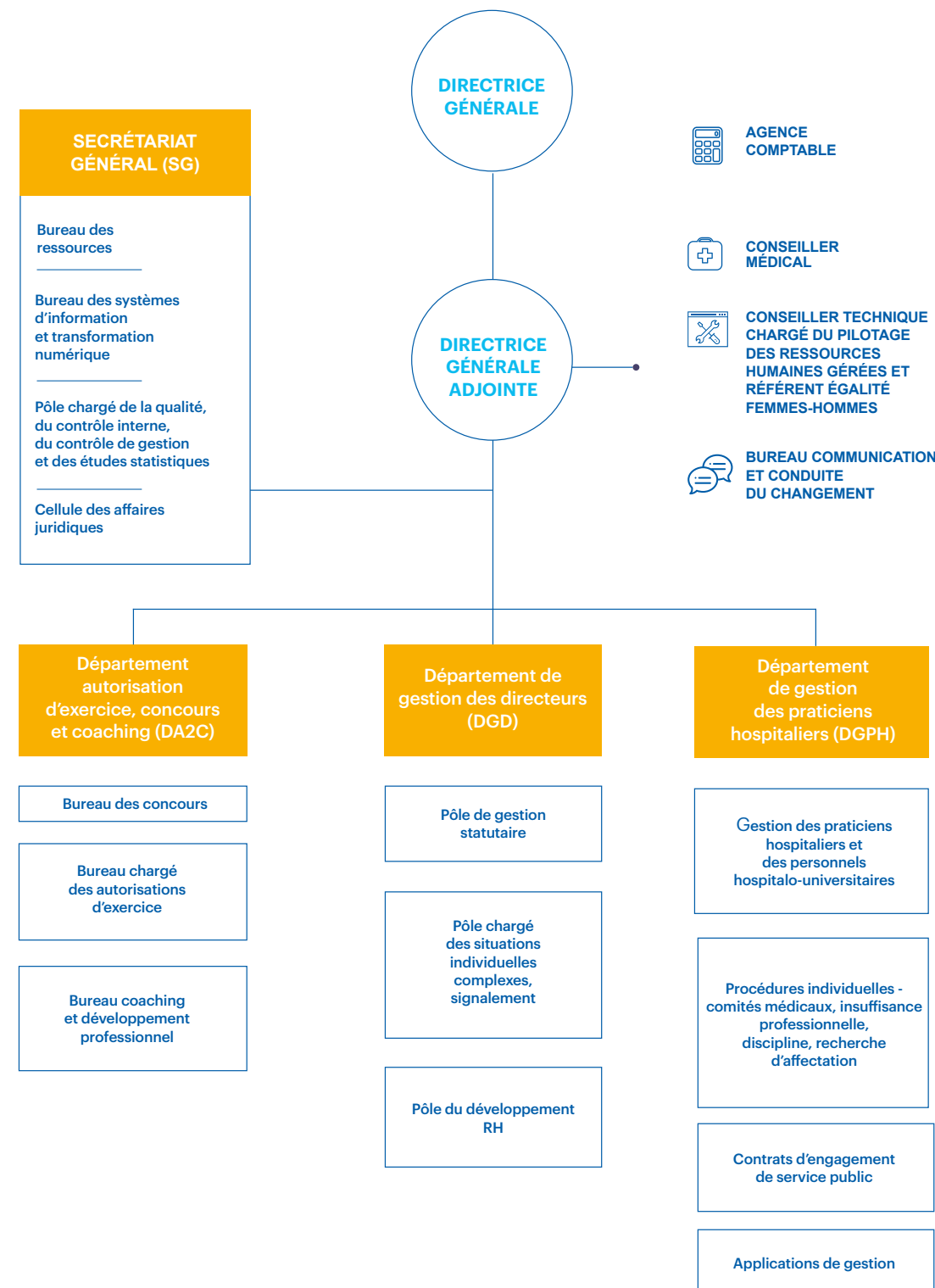
4 personnalités qualifiées
en santé, ressources
humaines ou action
sociale (dont la présidente
et la vice-présidente)

6 représentants
des établissements
employant des
personnels de la fonction
publique hospitalière

8 représentants
des personnels gérés
par le CNG

1 représentant
du personnel du CNG

1 invité permanent :
le conseiller médical





Intensifier la mobilisation dans un système fragilisé

Face aux défis du système de santé, le CNG poursuit son engagement en faveur d'une politique des ressources humaines renouvelée et ambitieuse pour les cadres supérieurs de la fonction publique hospitalière. Focus, à mi-parcours du COP 2021-2025, sur les réalisations du CNG à travers les actions menées à bien par chaque département.

Axe 1

PROPOSER UNE DÉMARCHE DE GESTION PRÉVISIONNELLE DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES EN APPUI À LA STRATÉGIE ET AU PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES

Une démarche de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences renforcée repose sur certains prérequis, comme la mise en place d'un système d'information permettant aux acteurs de disposer d'une vision partagée et de données fiables, la réalisation de cartographies des forces et des faiblesses et une meilleure connaissance des compétences des professionnels gérés. Cela passe par la réalisation d'un référentiel des compétences attendues, la rénovation du dispositif d'évaluation (directeurs), l'élaboration d'outils pour aider à l'adaptation des compétences aux besoins, mais aussi par différents éléments permettant une meilleure adéquation des profils aux emplois proposés, notamment la dématérialisation des procédures de recrutement, l'amélioration de l'expression du besoin, la communication sur l'attractivité des métiers ou encore l'appui du CNG auprès des recruteurs.

- ACTIONS MENÉES EN 2023**
- La création et la diffusion des fiches de référentiel métiers (DGD – Lire page 31)
 - La refonte des épreuves des concours de DH, D3S, DS et attachés d'administration hospitalière (DA2C – Lire pages 19-20)
 - Le recrutement dérogatoire de fonctionnaires travailleurs handicapés (DGD – Lire page 27)
 - La révision du support de l'entretien annuel d'évaluation (DGD, Lire page 25 et suivantes)
 - Une réponse aux besoins des PH et le développement d'outils dédiés (DGPH – Lire pages 33-34)
 - La mise en place des publications « au fil de l'eau » (DGPH – Lire pages 33-34)



Axe 2

DYNAMISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS ET CONTRIBUER À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Pour répondre aux attentes des professionnels de bénéficier d'un accompagnement personnalisé tout au long de leur carrière, le CNG structure et développe son offre d'accompagnement (coaching, mentorat, entretiens carrières, amélioration du suivi individuel, traitement et accompagnement des situations individuelles complexes...), et contribue à faire de l'évaluation annuelle des directeurs et de l'entretien professionnel des praticiens un véritable outil de développement professionnel. Le CNG propose de nouveaux dispositifs pour déployer des politiques de mobilité, constituer des viviers afin de mieux répondre aux enjeux et renforcer l'égalité femmes-hommes pour l'accès aux emplois et fonctions supérieures et managériales. Enfin, contribuer à améliorer la qualité de vie au travail des directeurs et des praticiens est également, pour le CNG, un axe de travail qu'il s'emploie à développer à travers différentes actions.

- ACTIONS MENÉES EN 2023**
- Le déploiement du dispositif de régularisation des praticiens à diplôme hors Union européenne (PADHUE) (DA2C – Lire page 21)
 - Le développement du mentorat (DA2C – Lire page 22-23)
 - La création du Conseil médical national des directeurs (DGD – Lire page 25)
 - La préparation d'une nouvelle offre de développement RH pour les directeurs : mise en place du conseil mobilité-carrière, constitution et accompagnement de viviers, structuration d'une offre de formation managériale, organisation de la gestion des situations individuelles complexes (DGD – Lire page 29)
 - La désignation d'un référent et plusieurs actions en faveur de l'égalité femmes-hommes (Lire pages 30-31)

RETROUVEZ LES CHIFFRES CLÉS CONCERNANT...

- ... les autorisations d'exercice, concours, coaching (pages 23 et 45)
- ... les directeurs (page 28)
- ... les praticiens hospitaliers (page 37)
- ... les productions statistiques (page 42)

Axe 3

ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ DU CNG AUPRÈS DES PROFESSIONNELS ET DE SES PARTENAIRES

Pour accroître sa visibilité, le CNG a renouvelé en profondeur ses relations avec les professionnels gérés et ses partenaires, et se positionne en soutien à la fois auprès de sa tutelle, des établissements, des recruteurs et des professionnels. Une approche qui doit s'accompagner d'un dialogue social riche et régulier, et d'un juste équilibre entre une approche adaptée aux situations et l'application uniforme et équitable de règles de gestion nationales (lignes directrices de gestion ou procédures). Le CNG déploie une stratégie d'écoute et de communication pour améliorer sa réponse aux besoins exprimés par les professionnels, mieux faire connaître son rôle et ses missions et développer sa présence sur les différents canaux de communication.

- ACTIONS MENÉES EN 2023**
- La préparation des élections professionnelles pour les personnels médicaux (DGPH – Lire page 36)
 - Le renforcement de la présence événementielle (Service communication – Lire page 43)
 - L'amélioration du site internet et de ses fonctionnalités (Service communication – Lire page 44)
 - L'amplification de la communication sur les réseaux sociaux (Service communication – Lire page 44)
 - Le renouvellement des campagnes de promotion des métiers (Service communication – Lire page 45)
 - Le lancement d'une enquête d'image (Service communication – Lire page 45)

Axe 4

OPÉRER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DU CNG ET CONFORTER SA PERFORMANCE INTERNE

Un schéma directeur des systèmes d'information a été structuré pour refonder les SI de gestion, les moderniser pour permettre une dématérialisation de tous les processus de gestion et les ouvrir aux acteurs concernés. Par ailleurs, le CNG doit adapter son fonctionnement interne afin d'optimiser sa performance et faciliter la conduite du changement.

- ACTIONS MENÉES EN 2023**
- La mise en place de SAGA-Directeurs (DGD – Lire page 27)
 - La poursuite du déploiement de Logimedh (DGPH – Lire page 35)
 - La mise en œuvre d'un plan de formation (SG – Lire page 40)
 - Des actions RH internes et un audit des flux financiers structurants (SG – Lire pages 39-40)





Une année d'aboutissement

→ Rôle et missions

Le Département autorisation d'exercice, concours et coaching (DA2C) accompagne l'entrée dans la profession des praticiens hospitaliers et des directeurs de la fonction publique hospitalière en organisant les 18 concours médicaux et administratifs nationaux et en sécurisant le parcours des praticiens à diplôme hors Union européenne (PADHUE), ainsi que leur affectation en établissement. C'est aussi ce département qui les suit tout au long de leur carrière en proposant des dispositifs d'accompagnement : coaching, bilan professionnel, accompagnement des projets de mobilité, prévention des risques psycho-sociaux et une toute nouvelle offre de mentorat.

→ Actions menées

L'année 2023 fut particulièrement intense. Au 30 avril, le département avait finalisé l'examen (initié en 2022) des dossiers

déposés dans le cadre de la procédure de régularisation des PADHUE créée par la loi de 2019 (procédure dite « stock »), soit 3 500 dossiers au total. Autres sujets, l'entrée en vigueur du statut de praticien associé – qui suscite de nombreuses questions de la part des établissements et des ARS – et la modernisation, sur fond d'augmentation significative des candidatures, de l'organisation et de la gestion des épreuves de trois concours médicaux : la réforme du second cycle des études médicales (R2C), des épreuves de vérification des connaissances (EVC) et du concours national de praticien hospitalier (CNPH). L'année a permis de préparer le déploiement des EDN avec le MESR et la DGOS. Enfin, 2023 a vu l'aboutissement de l'expérience pilote de mentorat menée en Nouvelle-Aquitaine, dont le succès permet au département d'étendre cette offre de services.



Une année sous le signe de la refonte des concours

Chargé de mettre en œuvre la réforme du second cycle des études médicales et celle du concours administratif de directeur, le DA2C n'a pas ménagé ses efforts en 2023.



Où en êtes-vous de la mise en œuvre de la réforme des épreuves de fin de second cycle (R2C), confiée au CNG ?

Philippe Touzy : Proposée dès 2017, la R2C vise à mettre en place un cursus renoué. C'est une réforme exigeante qui a demandé au CNG deux ans de préparation et l'élargissement de son champ de compétence. Forts de notre savoir-faire sur les épreuves classantes nationales informatisées (ECNi) mises en place en 2016, nous avons organisé avec succès, du 16 au 19 octobre, les nouvelles épreuves écrites et les évaluations dématérialisées nationales (EDN), composées de quatre épreuves de trois heures regroupant 180 à 220 questions. La mise en œuvre des examens cliniques objectifs structurés (ECOS) est en revanche un véritable challenge avec un format inédit et plus de 1 500 examinateurs à mobiliser fin mai 2024. À ce jour, nous avons réussi à régler de nombreux points en respectant les calendriers, et en nous appuyant sur le savoir-faire de facultés de médecine qui avaient déjà développé ce type d'épreuves. Nous avons ainsi visité une vingtaine d'entre elles pour comprendre comment fonctionnaient ces épreuves et, comme nous sommes sur un examen national, trouver le dénominateur commun garantissant



CONVERSATION AVEC Philippe Touzy



Chef du Département autorisation d'exercice, concours et coaching (DA2C)

« La mise en œuvre des examens cliniques objectifs structurés (ECOS) est un véritable challenge, avec un format inédit et plus de 1 500 examinateurs à mobiliser fin mai 2024. »

une égalité de traitement à tous les étudiants. Nous devons tout prévoir dans les moindres détails : logistique administrative, humaine et informatique, temps de préparation, grilles de notation standardisées ou encore amphis de rétention où placer les étudiants qui ont terminé l'épreuve pour éviter les fuites. Aujourd'hui, nous respectons les échéances fixées même si certains sujets nécessitent encore quelques ajustements, comme la gestion des aménagements d'épreuves pratiques (ECOS) pour les étudiants en situation de handicap ou le problème des étudiants européens dont le parcours universitaire n'est pas encore tout à fait calé avec le nouveau calendrier de la R2C, mais devrait l'être pour le déploiement.

Avez-vous bénéficié de renforts ?

P. T. : Nous avons recruté deux personnes encadrées par l'adjointe au chef du bureau concours. Nous disposons donc d'une équipe de trois personnes, véritable cheville ouvrière de la conduite de la réforme. Nous travaillons également en lien étroit avec le bureau des systèmes d'information qui a bénéficié de deux créations de postes pour ce dossier. Mais aussi avec des groupes de travail, des comités de suivi, un comité de pilotage interministériel avec l'Enseignement supérieur très investi et le ministère de la Santé, avec la Conférence des doyens et des conseils scientifiques en médecine.

L'année 2024 sera-t-elle aussi intense ?

P. T. : Elle sera l'année de la dernière session des ECNi pour les redoublants et celle de la refonte des concours administratifs de directeurs. C'est une réforme de moindre ampleur qui va néanmoins être particulièrement scrutée, car le concours conditionne le recrutement des personnels de direction et la refonte des épreuves, et doit provoquer un choc d'attractivité. Sa mise en œuvre est prévue pour juin 2025, mais nous faisons le nécessaire afin d'être prêts à la rentrée 2024 et permettre aux formations préparatoires de s'adapter.





Réforme du second cycle des études de médecine (R2C)

La réforme du second cycle des études de médecine (R2C) est entrée en vigueur. Désormais, en 5^e année, les étudiants passent deux types d'épreuves pour accéder à l'internat : les épreuves dématérialisées nationales (EDN) en octobre, puis les examens cliniques objectifs structurés (ECOS) en mai. Les premières EDN, qui ont eu lieu avec succès en octobre 2023, ont concerné 8 192 étudiants (7 140 admis). Reste pour le DA2C à superviser l'organisation des ECOS en mode « concours national » dans les UFR de médecine. D'un format totalement inédit, ils comportent dix épreuves de compétences, réparties sur deux jours, au cours desquelles les étudiants ont huit minutes pour résoudre un cas clinique, poser un diagnostic, effectuer un geste technique ou encore réagir face à une demande de patient.

Autre nouveauté, les étudiants devront, au cours du 2^e cycle, réaliser un portfolio comportant un résumé de leurs stages, le suivi d'un cursus hors médecine, un engagement associatif, pédagogique ou social... dont la note sera remontée au CNG en juin 2024. L'ensemble des notes donnera une note globale débouchant sur un système d'appariement inspiré de Parcoursup. Mis en place pour la rentrée 2024, il repèrera la spécialité où les étudiants auront obtenu la meilleure note et les affectera sur un poste de cette spécialité en fonction des vœux qu'ils auront préalablement émis. Un chantier d'ampleur qui a nécessité d'évaluer la faisabilité technique nationale des ECOS aux niveaux organisationnel, réglementaire et juridique, et la mise en place d'un nouveau SI auquel contribue également le DA2C, notamment en apportant sa vision et ses besoins métier dans le cadre de la construction de la nouvelle plateforme informatique.

Amélioration continue des concours

Outre la R2C, le DA2C, qui organise chaque année 18 concours nationaux, a fait face en 2023 à une activité dense. → **Épreuves de vérification des connaissances (EVC)** Les inscriptions ont enregistré une forte hausse de candidats (20 000 inscrits contre 12 000 l'année précédente). Une croissance nécessitant la constitution de jurys plus nombreux (près de 450 professionnels mobilisés).

→ **Concours de PH** En 2023, deuxième année de la réforme du concours national de praticien des établissements publics de santé (CNPH), le CNG a opéré des améliorations significatives dont la modernisation de la plateforme d'inscription afin de faciliter et d'accélérer le dépôt des dossiers et de fluidifier la gestion et la validation des candidatures par les gestionnaires des ARS. Avec un nombre de candidats également en hausse (5 178 en 2023 contre 3 888 en 2020), la mobilisation du CNG, des ARS et des jurys a également été accrue.

→ **Concours de DH** Lié au lancement de la campagne d'attractivité appuyée par le Département communication, un regain de candidatures a également été observé au concours de directeur d'hôpital. → **Concours administratifs** À l'initiative du CNG, la refonte des concours administratifs a été lancée avec la constitution d'un groupe de travail en lien avec l'EHESP et la DGOS. Une modernisation qui vise à renforcer l'attractivité et à définir une meilleure correspondance avec les autres fonctions publiques.

Les procédures de régularisation des PADHUE menées à bien

Avec le 30 avril 2023 comme date butoir du dispositif transitoire (procédure dite « stock »), la régularisation des praticiens à diplôme hors Union européenne (PADHUE) a occasionné un rythme particulièrement soutenu pour le département et nécessité des recrutements complémentaires. Près de 1 500 dossiers ont été traités au premier quadrimestre 2023 dans le cadre de 206 commissions composées de 12 membres, dont les représentants de la Direction générale du CNG. Une mobilisation qui s'est poursuivie jusqu'à l'été avec la

rédaction des PV, l'envoi et la publication au Journal officiel de chaque décision. Cette activité intense a été menée en parallèle des 2 500 dossiers courants (procédure de droit commun prévue par le Code de la santé publique) à traiter, contre 1 000 les années précédentes. Un investissement et un professionnalisme soulignés par Agnès Firmin-Le Bodo lors de sa visite le 31 mars 2023. L'ancienne ministre déléguée auprès du ministre de la Santé et de la Prévention, chargée de l'organisation territoriale et des professions de santé, avait rencontré Marie-Noëlle Géraïn Breuzard, directrice générale, et les équipes du CNG afin de remercier les gestionnaires pour leur implication dans la gestion des demandes d'autorisation d'exercices des PADHUE.



Chronologie

- Début 2022** ● 3 500 dossiers éligibles identifiés comme recevables par les ARS
- De janv. à déc. 2022** ● Commissions nationales d'autorisation d'exercice en médecine
- Déc. 2022** ● 2 000 dossiers examinés
- 1^{er} trim. 2023** ● 1 500 dossiers examinés entre janvier et le 30 avril 2023
- 38 % des dossiers ont obtenu une autorisation d'exercice directe ; pour 50 % des dossiers, le praticien devra réaliser un parcours de consolidation des compétences ; 12 % des dossiers ont été rejetés.





CONVERSATION AVEC Patricia Vigneron



Cheffe du bureau coaching,
développement professionnel

Nouveau dispositif de soutien entre paires proposé par le CNG, le mentorat a fait l'objet d'une expérience pilote en Nouvelle-Aquitaine en 2022-2023. Retour sur cette expérimentation réussie.

Comment est née cette expérience de mentorat ?

Patricia Vigneron : Nous sommes en réflexion permanente sur le développement de notre offre, il nous semblait donc très pertinent de proposer ce dispositif de mentorat qui constitue une modalité d'accompagnement complémentaire au coaching et aux autres dispositifs collectifs que nous proposons. L'idée de se faire accompagner par un pair qui fait le même métier est incontestablement une bonne solution pour faciliter l'intégration des jeunes professionnels qui débutent leur carrière. Par ailleurs, le mentorat peut également avoir un impact positif dans une perspective de fidélisation et d'attractivité des métiers, de solidarité et de décloisonnement des organisations. Nous avons formé deux coaches à l'ingénierie en mentorat et conçu un dispositif ad hoc adapté aux besoins de notre environnement. Enfin, nous avons choisi un terrain d'expérimentation avec de forts enjeux territoriaux et organisé un partenariat avec une ARS

qui s'est engagée à porter ce dispositif innovant avec le CNG : la Nouvelle-Aquitaine.

Pourriez-vous décrire brièvement l'expérience pilote de mentorat lancée par le CNG et nous préciser quel a été le rôle de celui-ci ?

P. V. : Ce dispositif pilote a démarré en 2022 pour une durée d'un an. Nous sommes intervenus en conception, structuration et supervision du dispositif porté par notre Direction générale en partenariat avec l'ARS. La démarche a permis à huit binômes – six de directeurs, un mixte directeur/PH et un de PH – d'expérimenter avec succès ce nouveau dispositif de soutien et de développement entre paires. Le « recrutement » des participants s'est opéré sur la base du volontariat, par le biais d'un appel à candidatures organisé par le CNG. Les binômes ont ensuite été constitués par les coaches formés en ingénierie de mentorat. Nous avons veillé au respect de différents critères : le parcours, la motivation, le profil managérial, ou encore l'absence de relation professionnelle et de lien hiérarchique ou fonctionnel afin d'éviter les biais et d'assurer une véritable liberté de parole. Dans la mesure du possible, nous avons pris en considération la situation géographique pour permettre aux binômes de se rencontrer physiquement. Les rencontres entre mentors et mentorés (six à huit en moyenne) se sont enrichies de trois temps collectifs en présentiel orchestrés par le CNG : une journée initiale de sensibilisation, un point à mi-étape et un point de clôture et d'évaluation du dispositif. Cette dynamique collective a permis de créer une communauté de mentors et de mentorés. Le dispositif était encadré par un guide, une charte et un contrat de mentorat contribuant, notamment, à ancrer la notion de confidentialité

du contenu des échanges au sein des binômes.

Quel bilan tirez-vous de cette expérience pilote ?

P. V. : Nous avons eu de très bons retours sur la qualité, l'organisation et la pertinence du dispositif, tant de la part des mentorés que de celle des mentors. Il était demandé aux binômes de faire remonter aux coaches la volumétrie des rencontres et quelques éléments permettant de réaliser un bilan global et anonymisé du dispositif afin d'en valider la poursuite et le développement au sein de la FPH. Le mentorat a favorisé pour tous la prise de recul et la solidarité, y compris intergénérationnelle. Les mentorés ont souligné les bénéfices en termes de prise de confiance et d'évolution de leur posture professionnelle et managériale. Les mentors, quant à eux, ont apprécié la possibilité de contribuer au développement professionnel d'un pair et le temps de « respiration » offert par cette expérience. Certains disent avoir évolué dans leur façon d'accueillir les nouveaux arrivants et dans leur qualité d'écoute. Fort de cette expérience réussie, le CNG a formé deux nouveaux coaches à l'ingénierie en mentorat en vue de développer le dispositif à l'échelle nationale en 2024-2025. Le mentorat concernera pour cette période une cohorte de 30 binômes (au prorata de la volumétrie des corps de direction) répartis sur tout le territoire. L'appel à candidatures des mentors et des mentorés (primo-nommés) a été lancé en janvier 2024. Nous sommes convaincus que le mentorat constitue un véritable levier de développement professionnel et d'apprentissages réciproques pour les acteurs qui en bénéficient et souhaitons, à terme, déployer plus largement le dispositif.



À LA RENCONTRE D'UN BINÔME DE DIRECTEURS

Régis Thual

Directeur général adjoint
du CH intercommunal
de Mont-de-Marsan -
Pays des Sources

Jean Lucrezia

DRH adjoint au CHU de Poitiers

Régis Thual et Jean Lucrezia, respectivement mentor et mentoré, reviennent sur cette expérience.

Pourquoi avoir participé à cette expérimentation ?

Régis Thual : Faciliter les premiers pas d'un collègue correspondait à mes valeurs et à mon envie de transmettre.

Jean Lucrezia : Tout juste diplômé de l'EHESP, j'avais besoin de cette forme de compagnonnage pour aller au-delà du savoir technique acquis afin de définir une posture professionnelle qui permet de savoir réagir face aux difficultés.

Que vous a apporté ce mentorat ?

J. L. : Dans ce métier où le rush est une constante et l'empreinte du statutaire très forte, ces temps de prise de recul à deux ont été précieux. Le mentorat m'a apporté un sentiment de sécurité en m'offrant un espace pour échanger sur mes doutes et mes convictions.

R. T. : Le rôle de directeur d'hôpital étant complexe, c'est important, au moment de la prise de poste, d'échanger avec quelqu'un qui a connu les mêmes difficultés et les mêmes questionnements, qui peut vous aider à rectifier les choses en termes de posture.

Que reprenez-vous de cette expérience ?

R. T. : Beaucoup de positif. Nous avons eu une dizaine d'échanges et nous continuons à nous appeler.

J. L. : Que la solidarité de corps entre un directeur senior et un directeur junior n'a pas de prix.

LA GESTION DES CONCOURS

18 concours nationaux, dont...

11 concours nationaux médicaux

7 concours nationaux administratifs

44 933 candidats

1 472 candidats



1122 membres de jury mobilisés

DOSSIERS EXAMINÉS PAR LE BUREAU CHARGÉ DES PROCÉDURES D'AUTORISATION D'EXERCICE

2 969

dossiers examinés par le CNG en 2023 toutes procédures confondues, dont...

1 495

au titre de la procédure de droit commun (PAE et RGE)

1 689

autorisations délivrées en 2023 toutes procédures et professions confondues

298

commissions d'autorisation d'exercice tenues sous la présidence du CNG en collaboration avec les différents ordres professionnels

ACCOMPAGNEMENT

Données au 1^{er} septembre 2023

COACHINGS INDIVIDUELS

176

praticiens hospitaliers soutenus en coaching

266

directeurs soutenus en coaching

9

ateliers collectifs thématiques pour...

91

professionnels (praticiens hospitaliers et directeurs) gérés



Principe du mentorat, bénéfices du dispositif, rôle des différentes parties prenantes, cadre déontologique, modalités de postulation et de jumelage, cadre des rencontres et du suivi : découvrez toutes les informations essentielles dans le guide du mentorat édition 2024/2025.





Vers une gestion plus dynamique des carrières des directeurs

→ Rôle et missions

Le DGD gère les carrières des directeurs de la fonction publique hospitalière : directeurs d'hôpital (DH), directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social (D3S), directeurs des soins (DS). Il les accompagne depuis leur sortie de l'École des hautes études en santé publique (EHESP) jusqu'à leur sortie du corps au cours de leurs carrières individuelles et collectives, en lien avec les agences régionales de santé (ARS), les autres fonctions publiques, les organisations syndicales et le ministère chargé de la Santé et de la Prévention. Cette gestion, restée longtemps essentiellement administrative à travers les situations individuelles complexes, le concours, les recrutements, les mobilités, les positions statutaires et parfois le disciplinaire, est appelée à évoluer vers une politique prospective des ressources humaines (RH) ambitieuse et renouvelée. Avec pour objectifs centraux la mise en œuvre d'une politique de diversification

des profils recherchés et l'alignement inter-versants de la haute fonction publique pour faciliter la mobilité et la comparabilité des corps.

→ Actions menées

Ce programme ambitieux s'est traduit en 2023 par la mise en place de groupes de travail du Comité consultatif national (CCN) qui ont échangé sur dix thèmes prioritaires parmi lesquels la révision des épreuves du concours pour la fonction publique hospitalière, l'égalité professionnelle femmes-hommes ou encore la révision du support de l'entretien annuel d'évaluation et du dispositif de recherche d'affectation. Autre dossier majeur en cours d'aboutissement, le nouveau système d'information SAGA-Directeurs qui devrait être mis en production pour la campagne d'évaluation 2025. Un outil qui permettra au CNG de « requêter » l'ensemble des supports d'entretien et d'être en mesure de synthétiser et identifier tels types de compétences ou de profils de mission.



De nouvelles instances pour les directeurs

Retour sur les deux grands chantiers de l'année écoulée : la mise en place du programme de travail du Comité consultatif national (CCN) et la création du Conseil médical national (CMN).



**ENTRETIEN AVEC
Arnaud Vidal**



Directeur adjoint du
Département de gestion
des directeurs (DGD)

Vous avez mis en place le programme de travail du CCN. Quel est le rôle du CNG auprès de cette instance ?

Arnaud Vidal : Le Comité consultatif national (CCN) est une instance de dialogue et de concertation qui représente les DH, les D3S et les DS. Il joue un rôle essentiel dans la modernisation de la gestion des ressources humaines en rendant son avis sur les sujets concernant le déroulement des carrières des directeurs. Constitué pour quatre ans, il est composé de 15 représentants des organisations syndicales (SYNCASS-CFDT, SMPS, FO-Cadres), de représentants de la Direction générale de l'offre de soins (DGOS), de la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) et de représentants du CNG. Il s'exprime sur des problématiques RH comme la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences des corps de direction de la fonction publique hospitalière (FPH) mais aussi la formation professionnelle, les conditions de travail et l'égalité femmes-hommes, ou encore sur les questions générales touchant à la mobilité du personnel. Notre rôle consiste à proposer un programme de travail, nourri de la demande des organisations syndicales, à organiser le débat, à recueillir des avis et à en déduire des propositions d'évolutions réglementaires ou législatives. La liste des travaux à conduire au sein du CCN ou de sa formation spécialisée a ainsi été établie. La plupart d'entre eux font l'objet de travaux préliminaires

« Le CMN nous permet de regrouper les dossiers de l'ensemble des corps de directeurs auprès d'une seule instance, d'unifier leur gestion administrative et d'éviter certains dysfonctionnements, mais aussi d'avoir une vision globale et nationale toujours plus fine du corps et des agents qui le composent. »

menés par des groupes de travail thématiques avant d'être soumis à l'avis des membres des instances. Nous avons ainsi conduit plusieurs groupes de travail sur différents thèmes comme la révision du dispositif de recherche d'affectation, la révision du support de l'entretien d'évaluation des directeurs ou encore le plan national de formation managériale. Autant de thèmes qui vont permettre d'aboutir à une gestion des ressources humaines (GRH) modernisée.

L'un des chantiers thématiques menés par le CCN concerne la mise en place du CMN. Pourquoi cette création ?

A. V. : C'était une demande des syndicats de directeurs que de faire porter, à l'échelon national, la gestion médicale pour l'ensemble des corps de directeurs (DH, D3S, DS) afin de préserver la confidentialité et l'indépendance. Il s'agira de traiter les dossiers concernant les problèmes médicaux qui relevaient jusqu'à présent des conseils médicaux départementaux réunis en formation restreinte. Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2024, les dossiers doivent être adressés directement au CNG, et non plus aux conseils départementaux qui sont également tenus de nous transmettre ceux qu'ils peuvent recevoir à tort. La première commission se tiendra mi-mars.

Quelles ont été les grandes étapes préalables à son installation en janvier 2024 ?

A. V. : Nous avons d'abord arrêté sa composition : trois médecins désignés par le ministre de la Santé et de la Prévention, deux représentants titulaires et quatre suppléants désignés parmi le personnel du CNG, deux représentants et quatre suppléants des deux premières organisations syndicales au sein du CCN. Puis, pour répondre à un certain nombre d'interrogations dont la principale était de trouver trois médecins agréés disponibles pour s'engager sur plusieurs années, nous nous sommes rapprochés de l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP) déjà dotée d'un conseil médical. Après échanges, il a été décidé de mutualiser leurs médecins dans le cadre d'un accord de partenariat entre le CNG et l'AP-HP. Nous remercions l'AP-HP d'avoir accepté ce partenariat et de se mobiliser dans sa mise en œuvre.





Transposition de la réforme de la haute fonction publique pour les directeurs d'hôpital

Tout au long de l'année 2023, le CNG a participé, aux côtés de la Fédération hospitalière de France (FHF) et des organisations syndicales, aux groupes de travail mis en place par la DGOS dans le cadre de la transposition de la réforme de la haute fonction publique à la fonction publique hospitalière (FPH). L'objectif est de décloisonner et dynamiser les parcours de l'encadrement supérieur en valorisant l'engagement et la responsabilité, et en permettant davantage les mobilités inter-fonctions publiques. En tant qu'autorité gérant la carrière des directeurs

d'hôpital, le CNG a été particulièrement attentif aux implications en termes statutaires pour les corps de direction, à l'instar des règles d'avancement, notamment pour évoluer d'un grade à un autre à l'intérieur des corps gérés. Pour l'heure, la réforme ne concerne que les directeurs d'hôpital et n'est pas totalement aboutie. D'autres réflexions sont en cours pour les deux autres corps de la FPH, notamment pour les directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social (D3S). Au travers de ce texte, le CNG espère également faire progresser la gestion de carrière des corps de direction en mettant en place le conseil mobilité-carrière, et apporter l'appui managérial attendu des établissements en installant une équipe de managers de transition.



Mise en œuvre du décret handicap

Dans le cadre de ses missions, le Département de gestion des directeurs (DGD) s'est emparé du dispositif expérimental de recrutement dérogatoire de fonctionnaires travailleurs handicapés. Jusqu'au 31 décembre 2025, les fonctionnaires des trois fonctions publiques (hospitalière, d'État, territoriale) en situation de handicap pourront, par la voie du détachement, être recrutés sur un poste au sein d'un corps de niveau supérieur à celui qu'ils occupent. Corps qu'ils pourront intégrer au terme du détachement s'ils en manifestent le souhait et qu'ils en ont les compétences. Ce dispositif prévoit des modalités d'accès spécifiques avec création d'un jury ad hoc. En revanche, après la sélection par ce jury, ils suivront un cursus de deux ans à l'EHESP au terme duquel ils passeront devant le même jury de sortie que leurs camarades de promotion passés par la voie du concours classique. Chaque année depuis 2022, un poste au titre du corps de directeur d'hôpital et un poste au titre du corps de directeur sanitaire, social et médico-social sont ouverts pour six ou sept dépôts de dossiers et deux à trois personnes sélectionnées pour passer les oraux.

Le logiciel SAGA-Directeurs opérationnel



Deux ans après la rédaction du cahier des charges, le nouveau système d'information (SI) des ressources humaines SAGA-Directeurs est entré dans une phase de mise en œuvre opérationnelle. À la fois base de données, outil de production des arrêtés et dossier administratif pour les directeurs, cet outil, conçu sur mesure pour le CNG, recouvre plusieurs dimensions et fonctionnalités qui communiquent entre elles là où auparavant coexistaient des applications indépendantes spécifiques. C'est aussi un système ouvert qui, à terme, sera accessible aux directeurs et à d'autres acteurs institutionnels comme les agences régionales de santé (ARS), les chefs d'établissement ou le ministère de la Santé. Utilisable sur smartphone, SAGA-Directeurs offrira à chaque directeur un accès direct à son dossier administratif dématérialisé par le biais d'un lien sécurisé. Il permettra également de formuler des demandes d'actes ou de poser des questions. Objectif : que tous les flux passent par l'outil.

Chronologie

- 2021** ● Réflexion sur le cahier des charges du nouveau SI de gestion.
- 2022** ● Construction de l'outil (ergonomie moderne, développement des fonctionnalités) et première connexion des directeurs en décembre.
- 2023** ● La première grande phase de SAGA-Directeurs s'est achevée en mars avec l'implémentation des données et la dématérialisation des actes administratifs (plus de 300 000 pages scannées parmi lesquelles des arrêtés, des évaluations, etc.).
- 2024** ● Depuis le 1^{er} janvier, le développement d'un module tableau de bord pour les gestionnaires a été lancé. Objectifs : la mise en place du module « évaluation » et le reclassement des DH.





FOCUS SUR LA GESTION DES DIRECTEURS

5 231

directeurs, dont...



2 969

directeurs d'hôpital
(DH)

1 591

directeurs d'établissement sanitaire,
social et médico-social (D3S)

671

directeurs
des soins (DS)

INSTANCES RÉUNIES EN 2023

9

séances de commissions
administratives paritaires
nationales (CAPN)
→ 4 CAPN pour les DH
→ 4 CAPN pour les D3S
→ 1 CAPN pour les DS

4

séances du Comité consultatif
national (CCN)

2

séances de la formation
spécialisée du CCN

13

séances d'instances collégiales (IC)
→ 8 pour les DH
→ 5 pour les D3S

2

commissions d'accès extérieur
→ 1 pour les DH
→ 1 pour les D3S

RECRUTEMENT
DANS LE CORPS

Tours extérieurs en 2023

52

candidats au total, dont
45 candidatures recevables
→ 14 candidats retenus
pour les DH

39

candidats au total, dont
35 candidatures recevables
→ 11 candidats retenus
pour les D3S

Le recrutement dérogatoire par la voie du détachement
de fonctionnaires travailleurs handicapés a été mis en œuvre.



2

postes offerts en 2023 :
1 DH et 1 D3S

→ 4 dossiers reçus
→ 2 candidats auditionnés et
1 candidat retenu pour les DH

→ 3 dossiers reçus
→ 2 candidats auditionnés et
1 candidat retenu pour les D3S

PROCÉDURES
DISCIPLINAIRES

Concernant les directeurs

7

conseils de discipline
→ 2 pour les D3S
→ 4 pour les DH
→ 1 pour les DS

1

sanction de 1^{er} groupe
(prononcé sans conseil
de discipline) pour un DS

3

sanctions de 2^e groupe
→ 1 pour les D3S
→ 2 pour les DH

4

sanctions de 3^e groupe
→ 1 pour les D3S
→ 2 pour les DH
→ 1 pour les DS

3

agents suspendus par
le CNG en 2023
→ 1 pour les D3S
→ 2 pour les DS

Dont 2 dossiers ont abouti
à un conseil de discipline

Une nouvelle offre de service RH

Arrivée au CNG en octobre dernier en tant que préfiguratrice du développement RH des directeurs, Nadia Boulharouf pilote le développement de l'accompagnement des parcours professionnels. Pour remplir cette mission, elle est secondée par Cédric Coutron, conseiller technique et référent égalité femmes-hommes.



CONVERSATION AVEC
Nadia Boulharouf



Cheffe du Département de
gestion des directeurs (DGD)

« Notre objectif est de renforcer l'attractivité des métiers de direction et de favoriser la mobilité au sein de la fonction publique. »

Le développement RH pour les directeurs est l'un des axes prioritaires du COP 2021-2025. Quelles avancées ont été constatées en 2023 ?

Nadia Boulharouf : Le CNG souhaite construire une offre ambitieuse et visible en matière de développement RH pour les 5 000 directeurs gérés. C'est pour mettre en place et piloter l'ensemble des actions de développement RH que j'ai intégré le CNG, épaulée par Cédric Coutron, conseiller technique chargé du pilotage RH des corps gérés par le CNG, qui a été nommé adjoint sur cette offre de service. Nous serons bientôt rejoints par une personne chargée d'approfondir la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC) qui fera l'objet d'un recrutement spécifique début 2024.

Comment allez-vous repositionner votre département comme DRH nationale des directeurs ?

N. B. : Sur un plan collectif, notre objectif est de renforcer l'attractivité des métiers de direction et de favoriser la mobilité au sein de la fonction publique. Au-delà des programmes de formation tels que le programme Talentueuses réservé aux femmes ou le Cycle des hautes études de service public (CHESP), nous travaillons en lien étroit avec l'EHESP afin de mettre en place une offre de formation continue en matière de management à destination des directeurs. Il s'agit d'un chantier qui se poursuivra tout au long de l'année 2024. Nous développons également un volet d'accompagnement plus individuel qui passe par la mise en place d'entretiens carrière, la consti-

tution de viviers et l'élaboration de programmes d'accompagnement adaptés aux besoins de ces viviers. En outre, nous voulons articuler ces objectifs d'accompagnement et de gestion avec l'offre de coaching, de mentorat et de co-développement qui existe déjà au sein du CNG.

Comment allez-vous procéder alors que vous gérez 5 000 directeurs tous corps confondus ?

N. B. : Nous sommes conscients qu'il est impossible d'accompagner correctement 5 000 personnes d'un coup. Dans un premier temps, nous devons donc définir quelles sont nos cibles d'un point de vue quantitatif mais aussi qualitatif. Pour ce faire, nous avons rencontré des institutions publiques, privées ou parapubliques afin de réaliser un benchmark des bonnes pratiques en matière de stratégie de développement RH. Nous avons également fait une demande de financement de cinq postes indispensables pour professionnaliser notre accompagnement. Afin de favoriser la mobilité interversants, nous allons organiser pour la première fois en avril 2024, sous la coordination de la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE), une opération de présentation des métiers de direction de la fonction publique hospitalière à nos homologues des autres fonctions publiques.





CONVERSATION AVEC Cédric Coutron



Conseiller technique
et référent égalité
femmes-hommes au CNG

« L'engagement du CNG envers l'égalité femmes-hommes s'est traduit par la nomination d'un référent pour les corps gérés. »



Pourquoi avoir créé une fonction de référent à l'égalité femmes-hommes ?

Cédric Coutron : Le CNG avait déjà anticipé la loi du 20 juillet 2023 en inscrivant dans son COP 2021-2025 sa volonté de renforcer l'égalité femmes-hommes pour l'accès aux emplois et fonctions supérieurs. En juillet 2023, cet engagement s'est traduit par la nomination d'un référent égalité femmes-hommes, démontrant la volonté du CNG de s'engager activement sur ces sujets. Nous avons par ailleurs décidé de créer une page dédiée sur le site permettant de relayer les actions mises en œuvre et à venir. Je suis joignable pour toute question relative aux sujets d'égalité et de discrimination femmes-hommes (cedric.coutron@sante.gouv.fr).

Pouvez-vous nous dresser un état des lieux des actions menées en 2023 concernant l'égalité professionnelle femmes-hommes ?

C. C. : L'un des principaux objectifs en matière d'égalité porte sur les nominations équilibrées femmes-hommes, intégré dans la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines des directeurs et dans les lignes directrices de gestion relatives

aux nominations sur les chefferies d'établissement. Parmi les autres avancées, je citerai le lancement réussi du dispositif « Pas-SansElles » dédié aux directrices souhaitant être accompagnées par des cheffes d'établissement expérimentées afin de postuler à la tête de grands centres hospitaliers et des centres hospitaliers universitaires/régionaux. Par ailleurs, nous avons lancé une communication spécifique lors de la Journée internationale des droits des femmes, le 8 mars. Enfin, nous nous attachons également à la généralisation des approches genrées dans les productions statistiques, notamment celles pour les corps de direction présentées en Comité consultatif national.

Qu'envisagez-vous pour 2024 ?

C. C. : Nous travaillons sur des webinaires de sensibilisation aux biais de recrutement dans le cadre du processus de sélection des chefs d'établissement. Nous avons lancé par ailleurs deux enquêtes nationales : l'une auprès des directeurs relative à l'accès aux responsabilités, aux discriminations et aux violences sexuelles et sexistes ; l'autre sur la féminisation des fonctions managériales médicales (PCME, VPCME, chefs de pôle et de service).



CONVERSATION AVEC Dr Marie-France Olieric



Présidente de l'association Donner des ELLES à la santé, cheffe du service de gynécologie-obstétrique au CHR Metz-Thionville (Moselle) et présidente de la CME

« Nous allons contribuer à une meilleure visibilité des femmes dans le monde de la santé. »

Quelle est la nature de votre partenariat avec le CNG ?

Marie-France Olieric : L'association Donner des ELLES à la santé et le CNG ont signé une convention pour développer des actions en faveur de l'égalité femmes-hommes et contre les discriminations de genre et les violences sexistes et sexuelles (VSS) à l'hôpital. Cette lutte contre les VSS passe notamment par une connaissance chiffrée des inégalités existantes et, avec le CNG à nos côtés, nous allons pouvoir publier des enquêtes indispensables pour prendre la mesure de la réalité et aider les établissements dans la réalisation de leurs diagnostics internes. Nous allons également contribuer à une meilleure visibilité des femmes dans le monde de la santé et développer l'empowerment pour parvenir à une représentation plus équilibrée des femmes dans les postes à responsabilité.

Favoriser les échanges inter-fonctions publiques

Dans le respect de la loi relative à la modernisation de la fonction publique, et afin de favoriser les échanges entre fonctions publiques, le CNG participe à des dispositifs de formation spécifiques. Il a ainsi organisé l'appel à candidatures puis pris part au jury de sélection des candidates issues de la FPH qui intégreront le programme Talentueuses. Ce dispositif vise à amplifier la dynamique des recrutements des femmes à des emplois de direction par le biais d'un programme combinant coaching collectif, coaching individuel, codéveloppement, mentorat et rencontres inspirantes. Cent femmes des trois fonctions publiques (d'État, territoriale, hospitalière) étaient invitées à intégrer le dispositif, parmi lesquelles des directrices d'hôpital souhaitant accéder à une chefferie d'établissement ou à un emploi fonctionnel de cheffe ou d'adjointe. Pour le CNG, l'enjeu est de réussir à faire en sorte que davantage de femmes osent franchir le pas et postulent sur ces emplois, en particulier dans la FPH. Par ailleurs, le CNG a réalisé l'appel à candidatures et participé au comité de sélection pour retenir les 15 candidates issues de la FPH qui, en 2024, intégreront le Cycle des hautes études de service public (CHESP) qui forme les leaders d'aujourd'hui et de demain de la fonction publique.

15

candidate de la FPH
retenues pour participer
à Talentueuses
sur 95 candidatures
FPH reçues

Création du nouveau référentiel métiers des corps de direction

Inscrit dans le COP 2021-2025 du CNG, le développement d'une approche par métiers et compétences s'est concrétisé, entre autres, par la création de fiches dans le cadre d'un référentiel pour les directeurs de la fonction publique hospitalière. Une démarche réalisée en lien avec la DGOS, l'EHESP, les organisations syndicales et des professionnels en poste sur les fonctions traitées par le référentiel. L'un des enjeux était d'identifier les fonctions et métiers émergents, notamment autour de la dimension écologique et de l'innovation managériale, mais également de travailler sur la question des savoir-être et de la posture managériale. Validées par le Comité consultatif national des directeurs et disponibles en téléchargement sur le site du CNG, ces fiches sont une aide précieuse à la rédaction de fiches de poste et à l'évaluation des directeurs.

22

fiches métiers ont
été produites,
en 18 mois, en
sollicitant environ
70 professionnels

Découvrez
le référentiel
métiers





Être à l'écoute des praticiens hospitaliers et hospitalo-universitaires

→ Rôle et missions

Le DGPH accompagne les carrières des quelque 50 000 praticiens hospitaliers et, conjointement avec le ministère chargé de l'Enseignement supérieur, les universités et les CHU, des 6 000 praticiens hospitalo-universitaires. Il gère également les contrats d'engagement de service public proposés aux étudiants en santé de 2^e et 3^e cycles qui s'installent dans des zones sous-denses démographiquement, ainsi que des fonctions transversales. Enfin, il pilote deux instances nationales, la Commission statutaire nationale (CSN) et le Conseil de discipline (CD), et assure le secrétariat de la juridiction disciplinaire des hospitalo-universitaires. À ce titre, le DGPH œuvre sur un volet pédagogique et d'accompagnement ainsi qu'un volet plus technique d'adaptation des outils pour mieux

répondre aux enjeux d'information et de dématérialisation des procédures afin de les rendre plus efficaces et plus fluides.

→ Actions menées

En 2023, le DGPH a poursuivi son travail de coordination des applications informatiques « métier » en lien étroit avec le bureau des SI, notamment sur Logimedh. Il a en outre intensifié les actions d'information, d'échanges et d'appui auprès des établissements et des ARS avec la publication de guides de gestion RH et l'organisation de webinaires sur des points précis de gestion statutaire. Parmi les autres sujets majeurs de l'année écoulée figurent le suivi des situations individuelles complexes ainsi que la préparation et l'organisation des élections professionnelles pour la CSN et le CD en juin 2024.



Apporter de la souplesse dans les recrutements

Mobilisant fortement les équipes du DGPH, la publication des postes de praticiens hospitaliers, au printemps et à l'automne, est essentielle pour les établissements publics de santé. Son contexte a été légèrement modifié en 2023.



CONVERSATION AVEC Fanny Lecoeuvre

Adjointe à la cheffe du Département de gestion des praticiens hospitaliers (DGPH)

L'organisation des tours de recrutement a été modifiée avec l'arrivée, en 2023, des publications « au fil de l'eau ». Dans quel contexte ce nouveau dispositif est-il apparu ?

Fanny Lecoeuvre : Les dispositions du Ségur, qui s'inscrivent dans une démarche de simplification de la gestion des ressources humaines médicales permettant d'offrir davantage de souplesse aux établissements publics de santé en matière de recrutement, ont introduit une possibilité de publier des postes entre les deux tours de recrutement de printemps et d'automne. Ces publications « au fil de l'eau » sont un dispositif permettant de publier des postes qui ne l'ont pas été lors d'un tour de recrutement et de la liste additive. Elles sont créées tous les mois dans l'application Sigmed. Cela permet ainsi à un établissement public de santé ou médico-social qui aurait le candidat adapté pour un poste vacant de praticien hospitalier de pouvoir le recruter sans attendre. En novembre, nous avons publié 150 postes correspondant à des besoins ponctuels mais nous sommes amenés à monter en puissance au fur et à mesure que ce dispositif, qui offre une véritable souplesse, sera mieux connu (*lire la brève complémentaire page 34*).

« Depuis bientôt trois ans, le DGPH met l'accent sur l'accompagnement auprès des DAM. Un travail de longue haleine qui nécessite de définir des outils mais aussi de veiller à ce qu'ils soient utiles et utilisés. Nous avons été attentifs aux besoins et en impulsion des réponses. Nous avons d'ailleurs eu des retours très positifs sur nos guides et webinaires. »

De quels leviers le CNG dispose-t-il pour améliorer la procédure de recrutement des praticiens hospitaliers (PH) ?

F. L. : Nous pensons qu'un bon levier consiste à assortir la ligne de publication avec le profil de poste sur notre moteur de recherche. Cette remontée de fiches de poste se fera à l'avenir via Logimedh. Nous y travaillons actuellement avec le bureau de la communication pour une mise en œuvre dès 2024. Cette avancée accompagne un autre dispositif, introduit par le Ségur également, qui est la mise en place des entretiens de période probatoire pour les PH.

Vous accompagnez aussi les établissements à la rédaction des profils de poste de praticien ?

F. L. : À la suite de l'arrêté du 5 février 2022 fixant les modalités de publication des vacances de postes et les caractéristiques du profil de poste de praticien hospitalier, le CNG a engagé un important travail d'adaptation des outils et d'accompagnement des établissements. Pour la rédaction de ces profils de poste, nous avons par exemple mis à leur disposition des maquettes les invitant à préciser si le poste comprend de l'encadrement et/ou de la recherche, les particularités d'exercice, le descriptif du service, etc. C'est l'objet du tome 1 de nos guides RH et nous avons poursuivi cette action en 2023 via nos webinaires. Ainsi, tous les ans, nous proposons deux webinaires sur les tours de recrutement afin de donner de l'information aux agences régionales de santé qui la relaient à leur tour vers les établissements.





Des publications au plus près des établissements

Répondant à un besoin exprimé par les établissements, les publications « au fil de l'eau » ont été mises en place sur le dernier trimestre 2023. Pour le CNG, cela implique de publier des postes entre les deux tours annuels et en plus des listes additives. Mais aussi d'analyser chaque mois la recevabilité des candidatures, de réceptionner les avis des établissements et de nommer les praticiens sur les postes. Ces publications conservent les mêmes modalités de candidature que les tours classiques. Sur 2023, des publications ont eu lieu en novembre et en décembre et, sur 2024, en janvier et en février. Les suivantes sont prévues en mars, juillet et août.

TOUR DE PRINTEMPS 2023

→ 10 808 postes publiés
→ 3 532 candidatures reçues, contre
4 056 en 2022 à la même période

TOUR D'AUTOMNE 2023

→ 8 882 postes publiés
→ 1 464 candidatures reçues

PUBLICATIONS « AU FIL DE L'EAU »

→ 150 postes publiés en novembre

Les webinaires ont trouvé leur public

Dans une logique d'accompagnement, le DGPH a développé une série de webinaires à destination des établissements ou des ARS, sur des sujets issus de la réforme statutaire de 2021 : une réforme des conditions d'exercice des PH dans les établissements publics de santé, portant notamment sur le décroisement des parcours professionnels, la diversification des activités et l'accompagnement des carrières médicales hospitalières. En 2023, cinq webinaires ont été organisés dont deux s'adressant aux ARS. Le premier portait sur les modalités de l'organisation du tour de recrutement, sur les modalités de la période probatoire et sur Logimedh ; le second sur la mise en œuvre des tours de recrutement et de la nouvelle possibilité de recruter entre les deux tours. Les trois autres webinaires ciblaient les directions des affaires médicales des établissements (DAM). Les sujets développés étaient l'accompagnement sur le guide consacré au concours, au recrutement et à la période probatoire, et l'accompagnement sur le guide traitant des situations individuelles complexes.

Ce dernier sujet, scindé en deux pour permettre de distinguer l'ensemble des situations RH complexes que peut rencontrer un établissement et de « l'outiller » pour trouver les modalités de gestion de ces situations, a été particulièrement apprécié. Ce thème a également fait l'objet de la production d'un guide, disponible comme les autres sur le site du CNG. Fort de ce succès, le DGPH poursuivra cette démarche et organisera de nouveaux webinaires en 2024.

500

personnes ont assisté
aux webinaires du DGPH
en 2023



Le déploiement de Logimedh se poursuit activement

Outil de pilotage territorial des ressources en personnels médicaux, Logimedh s'inscrit dans la perspective d'une gestion mutualisée des ressources médicales au niveau des groupements hospitaliers de territoire. Avec l'appui du cabinet Magellan Consulting, qui organise les formations et assure le maintien en condition opérationnelle, cet outil est progressivement déployé sur tout le territoire. Depuis fin 2023, 15 ARS équipées et formées peuvent désormais assurer un suivi des personnels médicaux à l'aide du tableau des emplois qui offre une vision détaillée et consolidée des différents postes, statuts, modalités d'affectation ou service.

Trois régions (Hauts-de-France, Guadeloupe et Martinique) sont en cours d'initialisation. L'année a également été marquée par la mise en ligne d'une nouvelle version de l'application (Logimedh 5.2.14) qui comporte des évolutions techniques pour la mise en cohérence des statuts intégrés dans les SIRH des établissements avec les statuts réglementaires, la simplification de l'import des personnels médicaux non titulaires et le changement d'une quotité de poste de PH via l'application, sans solliciter l'ARS. Le lancement opérationnel de Logimedh est espéré dès l'automne 2024, pour permettre les remontées de postes à publier, ce qui entraînera une simplification pour les établissements et les ARS.



Chronologie

- FÉVRIER 2021** ● Décision de déploiement sur tout le territoire national au sein des ARS et des EPS
- MARS 2022** ● Magellan Consulting accompagne le CNG sur la déclinaison opérationnelle de la stratégie de déploiement
- 2023** ● 15 ARS en cours de déploiement et formées
- 2024** ● Généralisation sur tout le territoire





Clara de Bort

Directrice générale de l'ARS
Centre-Val de Loire,
administratrice au conseil
d'administration du CNG

« Le CNG effectue un travail colossal qui reste souvent sous le radar. Il y a beaucoup d'attentes à son égard, mais compte tenu de l'ampleur des effectifs dont il a la charge, il lui est difficile d'aller au-delà de ce qu'il accomplit déjà. Tout ce qui relève de l'allègement des process à travers des systèmes d'information solides et dédiés contribue à la fluidité de nos échanges avec la direction générale, les chefs d'établissement, les directeurs adjoints et les médecins. »

Préparation des élections professionnelles pour les personnels médicaux

Parmi les sujets traités en 2023, figure celui concernant la préparation des élections professionnelles des personnels médicaux programmées en juin 2024. Tous les praticiens hospitaliers titulaires et hospitalo-universitaires ainsi que les contractuels sont invités à voter pour élire leurs représentants dans trois instances nationales différentes : le Conseil de discipline (CD) et la Commission statutaire nationale (CSN) qui sont gérés par le CNG, et le Conseil supérieur des personnels médicaux, odontologistes et pharmaceutiques (CSPM) qui est géré par la Direction générale de l'offre de soins (DGOS).

Pour mener à bien ces élections qui concernent les 50 000 professionnels gérés par le CNG, le département a bénéficié de la création d'un poste de cheffe de projet et de l'embauche d'une apprentie en master qui ont travaillé de concert avec la DGOS et la Direction du numérique des ministères sociaux (DNUM). Ces élections étant totalement dématérialisées en 2023, le CNG a procédé au choix de l'outil de vote et du système de sécurisation des données, la gestion du support informatique ayant été confiée à la DNUM. Une campagne de communication sera menée conjointement par le CNG et la DGOS pour augmenter le taux de participation.



Équipe
du CH
de Chinon

FOCUS SUR LA GESTION DES PRATICIENS HOSPITALIERS (PH)

53 620

praticiens hospitaliers



6 542

professeurs des universités-praticiens hospitaliers (PU-PH) et maîtres de conférences des universités-praticiens hospitaliers (MCU-PH)

SUIVI DES CANDIDATURES

TOUR DE PRINTEMPS 2023

10 808

postes publiés

3 532

candidatures reçues

TOUR DE PRINTEMPS 2024

8 882

postes publiés

1 464

candidatures reçues

PROCÉDURES DISCIPLINAIRES

CONCERNANT LES PRATICIENS HOSPITALO-UNIVERSITAIRES

3

juridictions disciplinaires hospitalo-universitaires qui ont conduit à un avertissement, un abaissement d'échelon et une absence de sanction (retraite)

CONCERNANT LES PRATICIENS HOSPITALIERS

48

signalements en discipline/insuffisance professionnelle en plus de ceux déjà en cours

8

conseils de discipline

9

sanctions de 1^{er} niveau dont :
→ 8 blâmes
→ 1 avertissement

1

révocation

INSTANCES RÉUNIES EN 2023

NOMBRE DE SÉANCES
DE COMMISSIONS
STATUTAIRES NATIONALES

15

CSN de spécialités
médecine, chirurgie,
biologie et pharmacie

3

commissions d'insuffisance
professionnelle

1

réunion plénière avec
les membres du Conseil
de discipline





→ Département chargé du Secrétariat général (SG)

Une action dans la transversalité

→ Rôle et missions

Le Secrétariat général du CNG veille aux conditions optimales de l'organisation et du fonctionnement de l'établissement. À ce titre, il participe à la définition et à la mise en œuvre des orientations stratégiques inscrites dans le contrat d'objectifs et de performance (COP) du CNG et dans le projet social, tout en apportant son concours aux autres départements. Il assure également l'élaboration et le suivi du programme de travail du CNG déclinant le COP, en coordination avec l'ensemble des départements. Le secrétaire général peut, si besoin, représenter le directeur général du CNG dans les relations de l'établissement avec ses partenaires institutionnels et professionnels et est également chargé, en lien avec la direction générale, de l'organisation et du suivi du conseil d'administration, dont la nouvelle présidente a été nommée en fin d'année 2023.

→ Actions menées

En 2023, le Secrétariat général a porté ses efforts sur l'amélioration de l'attractivité et le développement d'une véritable gestion prévisionnelle des métiers et des compétences en interne. Des sujets essentiels qui se sont traduits par un processus de recrutement revisité et amélioré, la mise en place d'entretiens de sortie permettant de mieux comprendre les motifs de départ, la formalisation d'un plan de formation à destination des agents pour 2024 et une réflexion engagée sur les lignes directrices de gestion. Autres chantiers : la mise en place d'un pilotage budgétaire prévisionnel pluriannuel en adéquation avec les missions et enjeux inscrits au COP du CNG, la sécurisation de l'évolution financière de l'établissement constituant une mission prioritaire du Secrétariat général.



Séminaire interne du CNG à la Cité Universitaire - décembre 2023

Nous devons être un socle pour le CNG

Alexandre Fournier, secrétaire général du CNG depuis septembre 2023, partage le bilan de son département.



CONVERSATION AVEC
Alexandre Fournier
Secrétaire général

« Nous devons être en capacité d'intervenir en appui des départements. »

Quels ont été vos principaux axes de travail en 2023 ?

Alexandre Fournier : Pour assurer la coordination administrative, juridique et financière du CNG ainsi que la gestion des ressources humaines et des affaires générales, nous devons être en capacité d'intervenir en appui des départements. À cette fin, en 2023, nous avons structuré les fonctions de pilotage de notre organisation, notamment dans l'accompagnement vis-à-vis de nos prestataires. Dans le cadre de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines, nous avons également progressé dans l'amélioration des processus de recrutement et préparons notre plan de formation. En ce qui concerne la sécurisation financière de l'établissement, l'une de nos missions essentielles, nous avons sollicité un diagnostic des flux financiers. Ses conclusions nous permettent, depuis début 2024, de travailler sur la rationalisation de la chaîne de la dépense.

Vous pilotez également de nouveaux projets en matière de systèmes d'information ?

A.F. : Nous sommes la DRH des praticiens et des directeurs et, à ce titre, nous devons tenir compte de la demande des usagers et des établissements d'avoir un accès simplifié à tout ce qui concerne les carrières et les publications de postes, mais aussi de bénéficier d'outils de qualité qui répondent à leurs besoins et à des enjeux de sécurité importants. Le Secrétariat général contribue à cet enjeu majeur. Il organise, avec le DA2C, le déploiement des SI des ECN nouvelle formule. C'est aussi le cas du nouveau système de gestion des directeurs SAGA-Directeurs,

de Logimedh, dispositif de gestion des postes médicaux, ou encore de Sigmed, outil de gestion des praticiens hospitaliers. Nous consacrons environ un tiers de nos capacités financières et une dizaine de postes d'informaticiens à la mise en place de ces systèmes.

Des outils qui vous permettent également de produire des statistiques...

A.F. : On l'oublie parfois, mais produire des statistiques fait partie de l'offre de service du CNG. Et pour cela, nous avons besoin de SI performants. Les statistiques, qui sont des données publiques, sont produites pour les tutelles et pour tous les utilisateurs par deux statisticiennes rattachées au Secrétariat général. Ces informations sont précieuses pour orienter la décision publique et répondre aux interrogations des usagers.

Autre sujet à l'ordre du jour en 2023 : l'évolution du nombre de contentieux.

A.F. : Nous avons enregistré 280 contentieux sur l'année écoulée, contre 200 en 2022 et moins de 150 en 2020. Il s'agit essentiellement de contentieux relatifs aux procédures d'autorisation d'exercice des praticiens à diplôme étranger. Mais les contentieux portent également sur les concours, le rejet d'une demande de prolongation d'activité ou la nomination de directeur, par exemple. Il s'agit d'une activité en hausse dont s'occupe une cellule composée de deux juristes contentieux.





Esquisser les lignes directrices de gestion internes (LDG)

Innovation de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, les LDG précisent les orientations générales d'une structure publique en matière de gestion des ressources humaines. Un sujet complexe mais obligatoire, sur lequel le Secrétariat général travaille en lien étroit avec les organisations syndicales. En 2024, le CNG s'est engagé à poursuivre ses actions d'alignement sur le droit applicable aux établissements publics en matière de dialogue social, et notamment sur l'égalité femmes-hommes, la formation, la promotion professionnelle, etc.

Une campagne et un plan de formation revisités

Le Secrétariat général, désireux de faire évoluer les modalités de la campagne et le plan de formation, a mis à profit l'année 2023 pour faire évoluer un certain nombre de points. Ainsi, les formulaires individuels de demande de formation ont été actualisés et, dès le premier trimestre 2024, un règlement du plan de formation préalablement soumis aux organisations syndicales verra le jour. Autre nouveauté : une synthèse des démarches à effectuer pour demander une formation est disponible sur Steeple, l'espace de communication interne du CNG, et un formulaire de retour sur les formations sera systématiquement envoyé aux agents.

100 000 €
de budget formation en 2023

Mise en place des entretiens de sortie

Déterminé à mieux identifier les causes du turn-over qui se situe aux alentours de 25 %, le CNG a instauré des entretiens de sortie avec les agents partants. Cette démarche vise à comprendre les raisons qui motivent leur décision et d'apporter des correctifs quand les motifs portent sur les relations avec les collègues, la charge ou encore les conditions de travail... En pratique, ces entretiens, qui ne sont jamais intrusifs, se font avant le départ de l'intéressé, y compris s'il s'agit d'un départ en retraite. Ils prennent la forme d'un échange au cours duquel seront recensés et hiérarchisés les motifs du départ. Des bilans réguliers seront effectués.

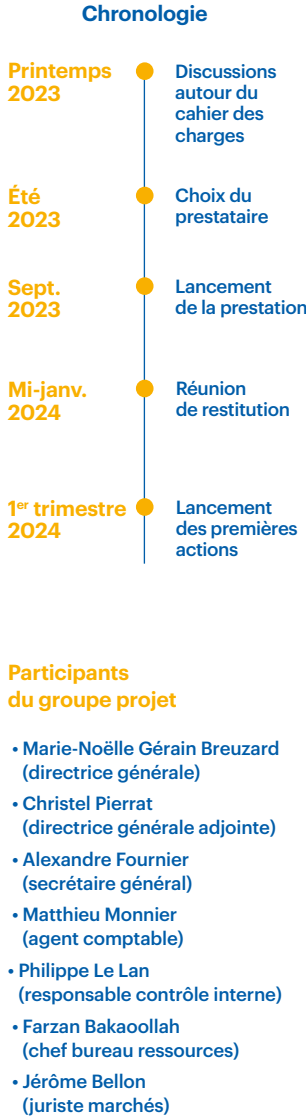


Amélioration du processus de recrutement

Afin de répondre aux problématiques de recrutement, le Secrétariat général, qui intervient sur les phases de publication des postes, de tri de CV et d'analyse et d'évaluation des candidatures, étudie trois pistes. En lien avec le service communication, il s'agit de rendre les candidatures plus visibles et plus attractives, notamment sur les réseaux sociaux. Il est également envisagé l'achat d'une prestation permettant d'automatiser la diffusion des offres d'emploi du CNG sur différents supports et de trier les candidatures, par ordre de pertinence. Les prestataires ne sont pas encore sélectionnés. Enfin, la constitution d'un vivier de candidatures est à l'étude.

Opérer le diagnostic des flux financiers

En 2023, la Direction du CNG et l'agence comptable ont sollicité un cabinet de conseil chargé de réaliser un diagnostic sur les activités RH et financières. Dans ce cadre, les collaborateurs ont été impliqués et interviewés : équipe RH, agent comptable, acteurs de la chaîne financière, expert en système d'information RH, DG, DGA, responsables des différents départements métiers, ainsi que le Contrôle général économique et financier (CGefi) chargé d'analyser les risques et d'évaluer la performance des organismes publics. Le rapport permet d'avoir une vision objective sur la qualité de la gestion de ces processus au CNG. Il dessine un plan d'action à court, moyen et long terme (trois à cinq ans). Ces préconisations devront être discutées et validées par le groupe projet, afin de les intégrer dans le programme de travail du CNG.



245
nouveaux contentieux
reçus et gérés par la cellule
des affaires juridiques
du CNG en 2023





Organiser le changement de présidence du conseil d'administration

En 2023, d'importants changements sont intervenus au sein du conseil d'administration du CNG : Marie-Caroline Bonnet-Galzy remplace le Dr Isabelle Ausset à la présidence, et Catherine Geindre succède à Dominique Deroubaix en tant que vice-présidente.



L'ACTIVITÉ DU SECTEUR STATISTIQUES EN 2023

9

bilans accompagnés
de leur version synthétique

MARS 2023

→ BILAN

Bilan annuel sur les éléments statistiques relatifs au corps des hospitalo-universitaires (HU)

AVRIL/MAI 2023

→ BILAN

Bilan annuel sur les éléments statistiques relatifs au corps des praticiens hospitaliers (PH)

SEPTEMBRE 2023

→ BILAN

Bilan annuel sur les contrats d'engagement de service public (CESP)

DÉCEMBRE 2023

→ BILAN

Bilan annuel sur les éléments statistiques relatifs aux trois corps de directeurs (DH, DS, D3S)

Bilan annuel relatif aux régimes indemnitaires des trois corps de directeurs : part fonctions (PF) et part résultats (PR)

TOUT AU LONG DE L'ANNÉE

→ ENQUÊTE

Enquêtes en vue d'établir une monographie et la démographie des praticiens hospitaliers (PH)

Enquête sur la cause de départ des praticiens hospitaliers (PH)

Enquêtes sur les discriminations et les violences au sein des établissements



Le CNG est amené à produire, chaque année, d'autres études ponctuelles.

Retrouvez toutes nos études statistiques sur notre site internet

Faire connaître et faire savoir pour mieux servir

Le bureau dédié à la communication agit pour faire connaître l'offre de services du CNG et mettre en lumière les carrières de la fonction publique hospitalière. En 2023, ses contributions ont porté sur la déconstruction des stéréotypes pour susciter l'engagement dans la fonction publique hospitalière, sur l'optimisation du site internet, sur le renforcement de la présence du CNG sur les réseaux sociaux et sur un soutien affiché à des causes cruciales comme l'égalité femmes-hommes.



Santexpo- signature de la Charte Donner des Elles



Renforcement de la présence événementielle

Pour rencontrer et comprendre les besoins des professionnels de santé concernés, le CNG a intensifié sa présence sur les salons professionnels. En 2023, il a ainsi participé à la première édition du salon national « Choisir le service public » en présence de Stanislas Guerini, ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, et a renouvelé sa présence sur le salon SantExpo, événement organisé par la Fédération hospitalière de France (FHF) tourné vers l'innovation et les grandes tendances des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, qui rassemble chaque année le monde de la santé. Avec une plus grande superficie de stand,

une mobilisation accrue des collaborateurs et la présence de Marie-Noëlle Gérain Breuzard, nouvelle directrice générale du CNG, de Christel Pierrat, directrice générale adjointe, et des chefs de département, cette édition a permis au CNG de gagner en visibilité. En témoigne un flux de visiteurs particulièrement important, ainsi que la visite des ministres Stanislas Guerini, ministre de la Transformation et de la fonction Publique et François Braun, ministre de la Santé et de la Prévention de 2022 à 2023. Ce salon a aussi été l'occasion pour le CNG de signer une convention avec l'association Donner des ELLES à la santé (lire page 31) et de répondre aux questions du public relatives au coaching (35%), aux directeurs (35%), aux PH (15%) et aux procédures d'autorisation d'exercice des praticiens à diplôme étranger (15%).





Amélioration continue du site et de ses fonctionnalités

Mis en ligne en mai 2022 et optimisé grâce à plusieurs vagues d'évolutions en 2023, le site internet du CNG a pleinement atteint ses objectifs. Plus dynamique, plus moderne et davantage centré sur le besoin des utilisateurs avec un parcours de visite repensé, des pages PH retravaillées et de nouveaux contenus, il a enregistré 2 846 395 visiteurs de janvier à décembre 2023, en nette hausse par rapport à 2022 (+ 87%). La mise en place du chatbot, qui rassemble les différentes FAQ pour permettre aux internautes d'accéder rapidement aux réponses recherchées, a également remporté un vif succès : le nombre d'appels tous départements confondus a été divisé par deux, permettant aux gestionnaires de se consacrer à d'autres tâches. Poursuivant sur sa lancée, le bureau dédié à la communication travaille désormais à l'amélioration du moteur de recherche pour les tours de recrutement et à la refonte de la page dédiée au CNG.

29 940

messages utilisateurs enregistrés sur le chatbot en 2023, contre 8 941 en 2022

+ de 7 millions

de pages visitées sur le site

Amplification de la communication sur les réseaux sociaux

Présent depuis 2021 sur les réseaux sociaux, le CNG a intensifié sa communication sur LinkedIn et Instagram afin de renforcer sa visibilité. Il a ainsi augmenté de manière significative son nombre d'abonnés en 2023. Pour y parvenir, il s'est employé à optimiser sa stratégie et à davantage mettre en lumière ses engagements. Le CNG a également démontré son implication dans les métiers des corps gérés en relayant sa participation à des événements significatifs comme le congrès de l'AFDS (Association française des directeurs des soins), et en diffusant, depuis mars 2023, la campagne « Mon choix, mon engagement : praticien hospitalier » (lire page 45).

+ 207%

d'abonnés sur LinkedIn
(8 934 abonnés en novembre 2023, contre 4 167 en 2022)

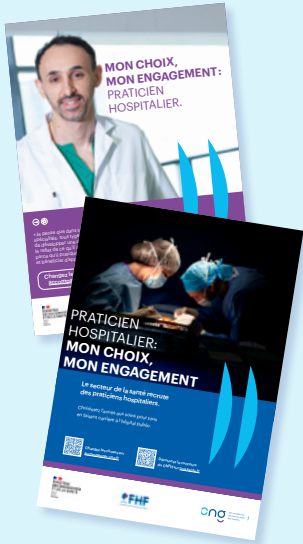
+ 159%

d'abonnés sur Instagram
(1 090 abonnés en novembre 2023, contre 675 en 2022)



Renouvellement des campagnes de promotion des métiers

Afin de continuer à renforcer l'attractivité des métiers de directeur d'hôpital (DH), de directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social (D3S) et de directeur des soins (DS), le CNG a poursuivi sa campagne de promotion « Mon choix, mon engagement ». L'édition 2023 a mis en lumière le quotidien de ces professionnels à travers 14 nouveaux témoignages. Publiés sur l'ensemble des supports du CNG (le blog Accompagner-CNG, la page LinkedIn, la lettre d'information et le site), ces formats ont contribué à faire naître des vocations avec une augmentation des inscriptions aux concours de DH et une stabilisation des inscriptions pour les concours de DS et D3S. Fort de ce succès, une première campagne



+ 16,79%

d'inscriptions aux concours des personnels de direction de la fonction publique hospitalière à la suite de la première édition de la campagne de promotion

destinée aux praticiens hospitaliers (PH) a également été lancée en 2023. Celle-ci a donné lieu à 19 témoignages de PH et a suscité plus de 27 500 vues sur LinkedIn.

Mieux connaître les attentes des cibles

À mi-chemin du COP 2021-2025, le CNG a lancé une enquête d'image via Ipsos auprès de 3 171 professionnels dont 2 282 praticiens, 678 directeurs et 117 personnels enseignants et hospitaliers. Cette étude avait pour objectif d'obtenir une vue par les professionnels de l'image du CNG, de ses missions et de ses productions, mais aussi d'identifier les améliorations à mettre en œuvre afin de répondre aux attentes de ses publics. Quatre chantiers ont ainsi été identifiés, donnant lieu à un plan d'actions :

- GARANTIR UNE MEILLEURE ACCESSIBILITÉ ET COMPRÉHENSION DE L'INFORMATION
- RENFORCER LA COMMUNICATION ET INTENSIFIER L'ÉCOUTE DES CORPS GÉRÉS
- SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT ET L'ACCOMPAGNEMENT DES CARRIÈRES
- ACCROÎTRE SON APPUI MANAGÉRIAL AUPRÈS DES ÉQUIPES DE GOUVERNANCE

73%

de professionnels ont eu une expérience directe avec le CNG (68% de praticiens hospitaliers et 88% de directeurs)

64%

des professionnels qui connaissent bien le CNG le jugent utile

22%

des personnes interrogées attendent une plus grande relation de proximité prenant en compte les réalités, les besoins et surtout les difficultés du terrain, avec davantage de réactivité

Évolution du nombre d'inscriptions aux concours liée aux campagnes de promotion des métiers

	2023	2022
DH	609 inscrits 433 présents	597 inscrits 392 présents
	113 places, toutes pourvues, 28 candidats sur liste complémentaire	
D3S	435 inscrits 296 présents	431 inscrits 293 présents
	133 places, toutes pourvues, 15 candidats sur liste complémentaire	
DS	107 inscrits 90 présents	106 inscrits 80 présents
	81 places, dont 52 pourvues, contre 32 lauréats en 2022 pour 80 places	



MERCI

à toute l'équipe du CNG



Sharone • Farzan • François • Jérôme B. • Jean-Luc •
Anne-Catherine • Pauline • Patricia B. • Séverine • Mélissa
• Zahia • Cyrielle • Cédric • Fabrice • Emma • Isabel •
Sandrine D. • Karen • Delphine • Caroline D. • Antoine
• Dorothée D. • Zoé • Virginie • Christelle D. • Philippe E. •
Louiza • Patricia F.-M. • Yann F. • Anna • Yann G. • Valérie •
Véronique G. • Florence • Nicolas • Noujoud • Mezhoura •
Céline • Michel • Chloé L. • Philippe L. • Géraldine • Mélissa
• Fanny • Rudy • Diana • Isabelle L. • Emmanuelle • Madouwa
• Mariola • Nadia M. • Sandrine M. • Geoffroy • Matthieu •
Alexandra • Olivia • Alban • Juan • Karima • Nathalia • Christel
• Sophie • Guillaume • Arnaud R. • Valentin • Thibaud •
Sébastien • Jérôme S. • Laure • Vincent • Inès • Sukanthiny
• Marcy • Hélène T. • Marlène • Iona • Didier • Philippe T. •
Marie-France • Claudine • Patricia V. • Barbara

Dont celles et ceux qui sont arrivés au CNG en 2023

Ludovic • Greg • Magali • Lala • Corinne • Marie-Noëlle •
Gessie • Maud S. • Nina • Indi • Axelle • Ibticem • Chloé L.
• Marie-Pierre • Laurent • Ange • Chloé D. • Alexandre •
Nadia B. • Sarah • Véronique V. • Louise •
Christelle S. • Claire

Et celles et ceux qui sont partis du CNG en 2023

Estelle • Hélène S. • Isabelle D. • Agnès • Assa • Sara •
Sotirios • Audrey • Dominique • Dorothée R. • Damien • Sylvie
• Laurent • Nabil • Jennifer • David • Elsa L. • Maud S. • Coralie
• Anita • Arnaud V. • Michelle • Caroline S. •
Elsa P. • Coline • Sabrina



Le Ponant B - 21, rue Leblanc
75737 PARIS cedex 15

Retrouvez-nous sur :
www.cng.sante.fr

[Instagram](#) | [LinkedIn](#)

