



Paris le 7 avril 2022,

## CAPN des directeurs d'hôpital

### L'accompagnement concret des directeurs est impératif

**EN BREF :** Cette dernière CAPN de la mandature permet au SYNCASS-CFDT de faire un bilan de la transformation de cette instance. Le changement de périmètre a eu un impact non négligeable sur l'accompagnement quotidien des directeurs, dont les conditions d'exercice ne cessent de se dégrader. Si les travaux ouverts par le CNG proposent des dispositifs à venir plus ou moins convaincants, force est de constater qu'aujourd'hui l'accompagnement n'est pas à la hauteur des besoins de nos collègues.

#### LA DÉCLARATION LIMINAIRE

Cette dernière séance de la mandature est l'occasion de mesurer ce qui a été perdu par les directeurs dans cette transformation de l'instance, sans négliger ce qui reste possible de discuter et d'obtenir. **Ce qui nous paraît clairement préjudiciable, c'est le tournant auquel les syndicats de directeurs ont été contraints de s'adapter pour, toujours et encore mieux accompagner les directeurs dans la gestion de leur carrière et des événements de leur parcours.**

Les décisions courantes sont toujours prises par le CNG en sa qualité d'autorité investie du pouvoir de nomination, mais faute d'information régulière des syndicats de directeurs, auparavant rythmée par les CAPN, le moindre incident dans le processus de décision peut devenir une épreuve dont le franchissement nécessite beaucoup d'énergie et d'opiniâtreté. La cause est autant dans la complexité d'une gestion administrative partagée entre le CNG, les ARS et les établissements que dans les limites des ressources du CNG pour la réalisation de ces tâches. **Car dans le suivi de proximité que nous effectuons, nombreux sont les collègues qui nous indiquent que le CNG ne leur répond pas...**

Alors que les professionnels hospitaliers s'épuisent dans une sortie de crise sanitaire qui n'en finit pas et se prolonge dans les difficultés majeures provoquées par les pénuries de professionnels médicaux et soignants, tous les directeurs ont besoin de savoir qu'ils peuvent se tourner vers le CNG et qu'ils y trouveront la possibilité d'être accompagnés à différents moments de leur parcours et selon des modalités adaptées à leur besoin. Le CNG doit être identifié comme un centre de ressources qui maîtrise des outils appropriés de nature à sécuriser les directeurs dans les situations les plus complexes qui peuvent remettre en question leur emploi, leurs fonctions et parfois leurs compétences. Ils doivent pouvoir trouver au CNG le soutien et le conseil nécessaire pour orienter leur parcours. Aujourd'hui cela est loin d'être le cas et cela inquiète au plus haut point !

En termes d'accompagnement des directeurs, les nombreux chantiers ouverts dans un temps contraint par le CNG suscitent des espoirs de progrès, mais aussi des craintes sur la priorité donnée à l'accompagnements de « talents » désignés sans critères connus.

L'accès au cycle des hautes études en santé publique (CHESP) constitue un ancrage important des dirigeants hospitaliers dans l'univers de l'action publique et nous nous félicitons de l'accès des directeurs de la FPH à ce cycle de haut niveau. Mais les hésitations de la haute fonction publique de l'Etat à les accueillir en raison de « leurs pieds dans la glaise » laisse un goût amer. Le nombre important de candidats en rapport aux heureux lauréats méritait bien la procédure dotée de critères clairs et connus de tous que le jury a fait sien avec conviction et sérieux. Cependant, cette formation sous les feux d'une rampe qui ne fait pas toute la lumière, ne peut à elle seule tenir lieu de réponse aux besoins de formation continue de tous les collègues. Dans le même temps et paradoxalement, le directeur de l'EHESP déplore le peu d'attrait pour les directeurs des formations dédiées à la santé publique.

Cela interroge sur les motifs de ce réel désintérêt pour la mise à niveau et le développement des compétences. La charge de travail et la faible disponibilité sont certes un motif mais les modalités de financement de la formation continue par les plans de formation des établissements constituent un véritable frein dans certains établissements sanitaires et un obstacle rédhibitoire pour les établissements médico-sociaux ou de taille réduite. **Le CNG et la DGOS doivent admettre que le développement personnel et des compétences sont à encourager par la mise en place de dispositifs adaptés pour les équipes de direction.** Ainsi, le rattachement des moyens et des processus spécifiques pour les corps de direction doit être prévu au niveau national. Les échanges entre l'EHESP et le CNG doivent aussi construire l'offre de formation continue

en réponse aux besoins et problématiques professionnelles que l'évaluation et la gestion des carrières font apparaître, sans oublier les nouveaux enjeux de la santé publique, cœur des travaux de l'EHESP.

**L'offre de coaching individuel ou collectif du CNG a largement fait ses preuves sans que tous les besoins soient satisfaits.** Pour le SYNCASS-CFDT, l'offre d'accompagnement constitue une des réponses à apporter aux situations que le dispositif de signalement des difficultés professionnelles et son suivi révèle. Coaching, ateliers de co-développement, mentorat sont autant de propositions qui existent mais doivent être soutenues et développées avec des moyens. Il reste que la coordination avec l'EHESP pour préparer les élèves aux situations complexes qu'ils vont rencontrer ou les soutenir dans leur prise de poste est indispensable.

L'informatisation programmée des outils de l'évaluation et notamment celle du support de l'entretien annuel comme étape obligatoire est positive. L'expérimentation de l'évaluation 360° pour un échantillon de directeurs, quoique choisi sans que l'on sache comment et au coût élevé, va dans le sens d'un enrichissement potentiel pour certains. Il n'en reste pas moins que la vue d'ensemble n'est pas professionnalisée pour tous. Ces deux projets ne répondent pas aux défaillances qui corrodent le cœur du principe de l'évaluation. Le désintérêt croissant de certaines ARS qui délèguent les entretiens à des collaborateurs de moins en moins en capacité de les assurer, le retard voire l'absence de retours des supports vers le CNG sans que celui-ci n'ait les moyens de réagir avec efficacité ainsi que le processus des entretiens locaux de recrutement aléatoires et aux modalités différentes selon les candidats contredisent l'affirmation répétée d'un usage de l'évaluation comme outil phare de la gestion des situations, des carrières et des recrutements.

Les évaluations inégalement renseignées et parfois biaisées par la compétence insuffisante de l'évaluateur ou la confusion des appréciations entre les résultats du directeur et ceux de l'établissement concourent à la perte de sens de cet outil fondamental du management. La qualité du processus est une condition essentielle des évaluations. **Cela s'acquiert par la formation, réclamée depuis longtemps et toujours inexistante à ce jour.** En tous cas, une revue des cadres avec l'ARS ne saurait tenir lieu d'évaluation des chefs d'établissement en l'absence de précision sur son cadre, ses objectifs et ses critères.

Les entretiens carrière pourront répondre sans doute à l'attente des collègues qui s'interrogent sur leur parcours et leur orientation, y compris hors du champ de la FPH. Enfin, l'expérimentation de l'« assesment » pour une poignée de directeurs, avec un coût si élevé, ne peut pas se substituer à une professionnalisation des processus de recrutement ni au respect des principes et critères définis collectivement.

**Mais si tous ces travaux ouverts par le CNG dessinent un futur plus ou moins convaincant, force est de constater que dans les actes du quotidien, l'accompagnement des directeurs ou la simple réponse attendue à leurs questions au décours de leur exercice professionnel n'est pas au rendez-vous.**

Quand aucun dispositif ne prévoit pas, pour les directeurs, l'accès au signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes prévu pourtant en droit pour tous les fonctionnaires, l'accompagnement des directeurs de la FPH n'est pas au rendez-vous.

Quand les situations individuelles restent en suspens et que les directeurs, faute de réponse, n'ont plus d'assurance sur leur position ou sur la continuité de leur rémunération, l'accompagnement n'est plus au rendez-vous.

Quand sur le terrain, les ARS n'ont pas les mêmes attentions pour les chefs d'établissement et ne s'adressent plus qu'aux établissements supports de GHT, voire aux seuls DG de CHU, y compris pour leur sous-traiter leur mission de régulation de l'offre de soins, l'accompagnement n'est plus au rendez-vous.

Quand la diminution des effectifs des équipes de direction et les restructurations créent une surcharge de travail, l'accompagnement n'est pas au rendez-vous.

Quand la gestion des droits relatifs aux congés pour raison de santé peut se révéler préjudiciable aux intérêts des directeurs par méconnaissance de leur métier et non-respect de leur représentation dans les instances médicales, l'accompagnement doit être au rendez-vous.

**Les directeurs s'engagent au quotidien dans les contextes les plus exigeants. Ils doivent avoir en retour une reconnaissance et un accompagnement à la hauteur de leur engagement professionnel.**

**Le SYNCASS-CFDT agit pour une gestion concertée des établissements et la reconnaissance des responsabilités des cadres de direction, en vue d'un exercice professionnel maîtrisé**