



## Le livret du SYNCASS-CFDT

La prévention des risques  
psychosociaux des directeurs  
de la FPH **analyses**  
**outils et**  
**conseils**



**SYNCASS**

**S'ENGAGER POUR CHACUN  
AGIR POUR TOUS**

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.

## Le livret du SYNCASS-CFDT

# La prévention des risques psychosociaux des directeurs de la FPH

## analyses outils et conseils

---

L'amélioration des conditions de travail et la prévention des RPS : un principe d'action du SYNCASS-CFDT ..... 6

---

Le cadre de l'action .....12

---

Les outils à disposition des directeurs .....20

---

Ce qui reste à négocier et obtenir pour prévenir les RPS .....32

---

Annexe..... 42



La dégradation des conditions d'exercice, celles des personnels comme celles des directeurs, en lien direct avec la pression sur la masse salariale, les coupes budgétaires et l'accumulation des réformes et des réorganisations structurelles est manifeste. Elle s'est considérablement accrue du fait de la crise sanitaire mais aussi par la raréfaction des ressources humaines. Le Ségur de la santé, nécessaire, n'y aura rien changé pour le moment. Elle engendre des inquiétudes quant au sens du travail et aux évolutions non maîtrisées de notre métier. La crise sanitaire a révélé la gravité des conséquences des politiques de restriction budgétaire sur l'état des structures mais aussi des ressources humaines des établissements de la fonction publique hospitalière. Elle a mis au jour la dégradation des conditions de travail et de la qualité de vie au travail sur fond d'un déficit grandissant d'attractivité des établissements pour les professionnels.

Les actions et projets publics en la matière n'ont pourtant pas manqué ces dernières années.

Le cadre évolutif en matière de conditions de travail a permis au SYNCASS-CFDT de développer

notre projet et de contribuer, notamment dans le cadre de la commission des conditions de travail et du CCN à la structuration d'outils opérationnels pour les directeurs :

- la mise en place du dispositif de signalement et de traitement des RPS ;
- la mise en place d'un dispositif de médiation pour les personnels des établissements publics, sanitaires, sociaux et médico-sociaux en 2019 ;
- la clarification des modalités de gestion des congés pour raison de santé des directeurs en gestion nationale.

Nous avons aussi pesé pour que les évolutions statutaires transversales des agents publics soient applicables aux directeurs de la FPH. C'est ainsi que nous avons pu décrocher la création d'un conseil médical national en formation plénière pour que soient enfin traités au bon niveau les événements de santé en lien avec le travail des directeurs.

Mais ces avancées sont loin d'être suffisantes et le ministère et le CNG ne se sentent pas suffisamment engagés pour améliorer la situation qui se dégrade encore. C'est bien

la raison pour laquelle il nous faut changer de méthode. C'est par la négociation d'un accord de méthode, que nous voulons majoritaire, que nous aboutirons à l'engagement des pouvoirs publics pour une amélioration déterminante de nos conditions de travail.

Ce dossier a pour ambition de faire le point sur ce que nous avons pu obtenir mais aussi sur les propositions et les revendications du SYNCASS-CFDT.

# L'amélioration des conditions de travail et la prévention des RPS : un principe d'action du SYNCASS-CFDT

---

**Nos actions à portée collective ..... 7**

---

**Nos actions à portée individuelle..... 8**

Les directeurs sont exposés aux risques psychosociaux (RPS) comme tous les professionnels de la FPH. Ils aspirent aussi à une amélioration de leurs conditions de travail et de leur qualité de vie au travail (QVT).

S'il n'existe pas de risque spécifique à l'exercice du management, il y a clairement une exposition particulière aux RPS liée aux exigences accrues des fonctions et aux responsabilités assumées. Le contexte récent, conséquence de politiques publiques souvent délétères dans la dernière décennie, renforce les risques auxquels les directeurs sont exposés. Les manifestations en sont multiples.

QVT et RPS ont donné lieu récemment à des rapports et des recommandations qui concernent l'ensemble des agents de la fonction publique ou qui peuvent donner une orientation pour une politique de prévention adaptée à leur mode de gestion.

Le sujet de leurs conditions d'exercice reste entier, car la dégradation n'est pas réellement traitée par la stratégie nationale QVT. Pourtant tous les signes d'une augmentation des RPS sont présents et lisibles dans les sollicitations qu'ils adressent au SYNCASS-CFDT : maladies et accidents imputables au service, souhaits de réorientation professionnelle ou de placement en recherche d'affectation, départs anticipés à la retraite ou en disponibilité.

Le SYNCASS-CFDT demande la confirmation de la volonté de prévention et de traitement des RPS affichée de la part de nos autorités, ministère et CNG.

En effet, si le SYNCASS-CFDT a obtenu la mise en place d'un dispositif de signalement des situations professionnelles à risques pouvant conduire au RPS, les réponses apportées lors de leur examen en comité de suivi restent trop limitées. Certains dispositifs restent de fait non accessibles aux directeurs ou inadaptés et préjudiciables au respect de leurs droits. La réglementation reste défailante pour permettre des solutions, notamment de mobilité qui depuis la loi HPST ne permettant pas les moyens d'action au CNG. Il y a donc encore du travail de conviction à mener pour que l'ensemble de nos revendications aboutissent à une réponse à la hauteur des enjeux de notre santé au travail.

Nos attentes s'inscrivent par ailleurs dans l'accord relatif à la prévention des RPS dans la Fonction Publique du 20 octobre 2013. Elles sont fondées sur les objectifs affichés par le code général de la fonction publique en matière d'obligation des employeurs publics à protéger leurs agents. C'est d'ailleurs aussi ce que prévoit le récent plan santé au travail<sup>1</sup>.

## NOS ACTIONS À PORTÉE COLLECTIVE

**Le SYNCASS-CFDT contribue** activement et depuis de nombreuses années à l'amélioration des conditions d'exercice des corps de direction en promouvant un dialogue constructif, exigeant et vigilant avec l'administration tant auprès du ministère que du CNG. Pour le thème de ce livret, c'est par la négociation et la signature du protocole de 2011 que nos revendications ont pris forme.

**Après de longues années d'atermoiements des pouvoirs publics, c'est par un engagement ministériel à traiter le sujet des conditions de travail et de la santé au travail que le chantier de mise au point des outils de prévention des RPS au service des directeurs de la FPH a pris forme.**

**Notre participation régulière et contributive aux négociations,** dès lors qu'elles sont

ouvertes, a permis des améliorations qui, si elles ne répondent pas toujours intégralement à nos attentes, exigent un travail inscrit dans un temps long et qui réclame cohérence et continuité quels que soient les interlocuteurs variables au fil du temps.

**Ainsi le SYNCASS-CFDT a agi, souvent appuyé de toute la force de la CFDT,** au sein du conseil supérieur de la fonction publique hospitalière et du conseil commun de la fonction publique en veillant à ce que les conditions d'application de la loi et du règlement soient adaptées à la spécificité de la gestion nationale des personnels de direction trop souvent négligée par les autorités ministérielles et le CNG lui-même. Cela a été le cas pour le décret instituant un médiateur national, celui relatif aux conditions et modalités

<sup>1</sup> : Plan santé au travail dans la fonction publique, ministère de la transformation et de la fonction publiques, mars 2022

du télétravail dans la fonction publique, et enfin celui du décret relatif aux conseils médicaux dans la FPH.

**Au sein des instances nationales** grâce à sa position majoritaire, et à sa présence constante au sein des instances dédiées (CCN et commission des conditions de travail...), le SYNCASS-CFDT garantit des propositions argumentées et construites, la préparation technique des dossiers, le respect des règles, la rigueur et la continuité, la transmission des informations et le suivi ainsi que la communication des informations à la profession...

**C'est au SYNCASS-CFDT que l'on doit le CCN devenu unique aux trois corps et la création en 2017 de la commission des conditions de travail (future formation spécialisée du CCN) ainsi que la Charte de l'éthique et de la responsabilité qui sous-tend le dispositif national complet de signalement et de traitement des remplacements par situations à risques mis en œuvre en 2020.**

**Parallèlement, la contribution du SYNCASS-CFDT a été déterminante pour** clarifier les

règles de gestion des congés pour raison de santé, en particulier ceux en lien avec le travail. C'est aussi grâce à notre pugnacité que verra le jour en 2023 un conseil médical en formation plénière national pour les directeurs, placé auprès du CNG. Une revendication qu'il est seul à avoir fait inscrire au protocole d'accord de 2011. Elle devrait mettre fin à l'errance de la gestion des congés pour invalidité temporaire imputable au service (CITIS), aujourd'hui aléatoirement confiée aux échelons départementaux bien trop dépendants des établissements et des ARS.

**Mais il y a encore beaucoup à faire dans ce domaine et nos dossiers sont prêts : celui de la protection fonctionnelle pour instaurer une gestion au niveau national harmonisée entre les trois corps, celui de l'accès rendu effectif à un service de santé au travail indépendant de l'établissement d'affectation, et bien entendu l'accès à la médiation nationale et régionale, trop souvent ignoré par le CNG comme une solution adaptée à certains conflits internes aux établissements.**

## NOS ACTIONS À PORTÉE INDIVIDUELLE

**Nous apportons une aide personnalisée aux adhérents. Cette activité majeure reste discrète et suppose une relation de confiance. Le SYNCASS-CFDT communique peu à ce sujet mais les collègues qui en bénéficient reconnaissent son utilité. Nous ne saurions lancer de chiffres pour en convaincre, le**

**soutien des collègues n'est pas une affaire de communication.**

Ces suivis et accompagnements individuels se révèlent plus nombreux en raison du nombre croissant de nos adhérents, mais aussi de plus en plus délicats et complexes

tant les équipes de direction sont mises à mal par les politiques publiques : modalités d'allocation des ressources qui mettent les établissements sous tension permanente, et en concurrence entre eux ; réforme des GHT qui brouille les rôles et les responsabilités ; pression accrue sur les établissements et leurs chefs qui se répercute sur les équipes ; dilemmes professionnels en lien avec les conflits de loyauté ( les ambitions d'une profession embrassée par conviction au service des usagers et des personnes fragilisées sont de plus en plus confrontées au manque de moyens...)

Certains responsables locaux (ARS, préfets, chefs d'établissements...) sont par ailleurs au mieux ignorants des statuts et des règles afférentes, au pire dans une précipitation sans aucune bienveillance et peu respectueuse des personnes et de leurs droits, disons-le clairement !

En dépit de ces difficultés, chaque permanent

du SYNCASS-CFDT soutient les collègues à différents niveaux.

**À la demande de l'adhérent**, les accompagnements sont fréquents. Dans tous les cas, nous accompagnons les adhérents qui nous sollicitent en tentant d'éclaircir les situations souvent complexes dont ils témoignent. Cela passe par des échanges nombreux, des tentatives de conciliation faisant intervenir le CNG et /ou l'échelon local, la constitution de dossiers de recours (gracieux ou CAPN), Nous défendons ensuite ces dossiers de recours par nos interventions argumentées à tous les niveaux pertinents, par exemple en CAPN.

Dans les cas appropriés, nous aidons les collègues à rédiger leur signalement RPS sur la plate-forme dédiée. Nous assistons aussi les demandes de médiation et soutenons le directeur tout au long des processus enclenchés, quel qu'il soit, par nos conseils.

---

**Le SYNCASS-CFDT par le travail de ses permanents est aux côtés des adhérents qui formulent des demandes d'imputabilité au service pour des accidents ou des maladies liées au travail.**

---

Lorsque l'accompagnement ou la médiation syndicale ne suffisent pas, nous nous engageons dans l'action juridictionnelle, en recommandant le concours d'un avocat si cela réclame cette compétence spécifique. Ces interventions

ont toujours pour objectif de défendre le respect de la personne et de ses droits. Elles permettent parfois un apaisement, d'autres fois une indemnisation.

## FOCUS SUR L'AIDE PERSONNALISEE AUX ADHÉRENTS

**D'où viennent les demandes ?** Directement du collègue concerné, par le biais d'un autre adhérent, d'un élu de notre conseil syndical, d'un délégué régional ou encore d'un élu des instances nationales.

**La réponse** apportée par le permanent articule plusieurs temps :

- » L'écoute : sans jugement, à distance du ressenti, de la colère ou du découragement du demandeur
- » Le conseil : il vient après un temps de réflexion, d'échanges au sein de l'équipe si nécessaire pour trouver les meilleurs moyens de faire valoir ses droits et le comportement respectueux qui lui est dû. Il est personnalisé et objectif, permettant au collègue de prendre du recul afin de se protéger.
- » L'accompagnement et le suivi : des conseils juridiques et l'aide à leur mise en œuvre (rédaction de courriers...), l'orientation vers d'autres interlocuteurs (dont le CNG) et la présence lors de rencontres si nécessaire, l'accompagnement professionnel (CV, lettres de candidatures, préparation d'entretien...), l'intermédiation pour rétablir le fil d'un dialogue, et enfin, le recours de nature contentieuse.
- » L'objectif principal : faire respecter les droits de l'adhérent, préserver ses intérêts et le soutenir dans ses démarches sans prendre la place ni d'un coach, ni d'un avocat et évidemment jamais d'un thérapeute. L'ensemble de ces démarches qu'elles soient de portée collective ou individuelle, le SYNCASS-CFDT les conduit dans la recherche de l'intérêt général, dans le respect de chacun et de valeurs partagées : indépendance, neutralité, confidentialité

**Comment solliciter le SYNCASS-CFDT : par mail ou par téléphone, directement auprès des permanents aux coordonnées indiquées sur le site ou à [contact@syncass-cfdt.fr](mailto:contact@syncass-cfdt.fr) et au 01 40 27 18 80**



# Le cadre de l'action

## **Le CCN unique, une amélioration au bénéfice de tous les directeurs ..... 13**

Le CCN, une instance consultative pour tous les directeurs..... 13

La CCT (future formation spécialisée du CCN) pour apporter des réponses concrètes ..... 14

Les travaux de la CCT depuis son installation : des avancées importantes proposées et obtenues par le SYNCASS-CFDT ..... 16

## **Les attributions du CCN**

Le comité consultatif national est consulté par les ministres chargés de la santé et des affaires sociales sur les questions et projets de textes réglementaires relatifs à la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, la formation professionnelle, la mobilité, la lutte contre les discriminations, l'insertion et l'égalité professionnelle ainsi que les conditions de travail.

Le comité débat chaque année du bilan social relatif aux corps à l'égard desquels il est compétent et du bilan de l'activité de gestion de ces corps qui lui sont présentés par le directeur général du Centre national de gestion.

Le comité consultatif national débat chaque année de la programmation de ses travaux.

La mise en œuvre des lignes directrices de gestion, pour lesquelles il est obligatoirement consulté, fait l'objet d'un bilan, sur la base de l'analyse des décisions individuelles, qui lui est présenté

# LE CCN UNIQUE, UNE AMÉLIORATION AU BÉNÉFICE DE TOUS LES DIRECTEURS

## Le CCN, une instance consultative pour tous les directeurs

L'installation fin 2016 du CCN unique par agrégation des trois CCN existants pour chacun des corps, assortie de la création de la commission des conditions de travail, a marqué un moment très important dans les relations avec la DGOS et le CNG sur le sujet des conditions d'exercice : la reconnaissance de sujets communs en lien avec un exercice profondément modifié par des fonctions de management communes exercées dans les équipes de direction et au sein des territoires, et dont la mixité est indéniable.

C'est aussi l'aboutissement d'une demande de longue date du respect de l'engagement commun de tous les directeurs assuré par les DH, les D3S et les DS dans la complémentarité.

Cela a constitué le point de départ pour traiter enfin les nombreux sujets de préoccupation des directeurs, sans redondance inutile ou confusion

des modalités du dialogue avec la DGOS et le CNG, au détriment de l'approfondissement des dossiers. Le SYNCASS-CFDT y est aujourd'hui majoritaire avec 9 sièges sur 15.

En installant ce CCN unique, nous formulons le vœu qu'il devienne une instance représentative utile, émettant des avis et contribuant concrètement à la mise en œuvre de solutions de progrès et pas seulement un lieu d'information et de synthèse de dossiers. Cet objectif reste très partiellement atteint même si la négociation des lignes directrices de gestion, l'analyse de données statistiques encore largement incomplètes, l'ajustement des places au concours et les premiers outils de lutte contre les RPS ont pu donner lieu à un débat nourri autour des enjeux de la politique ressources humaines du CNG pour les personnels de direction.

---

### **Pour le SYNCASS-CFDT, de larges pans de ces attributions restent sans débat concret et ne sont pas encore suffisamment traités en son sein :**

- » la maîtrise de la démographie des corps et la restauration de leur attractivité,
- » l'accompagnement à toutes les étapes de la carrière,
- » la réforme nécessaire de l'évaluation professionnelle,
- » l'amélioration de la qualité de vie au travail, la maîtrise du temps de travail et de l'hyper-connexion,

- » la prévention des RPS par un accès plus systématique à la conciliation et la médiation,
- » le signalement et le traitement des violences sexistes et sexuelles,
- » le traitement correct de la santé au travail et le maintien dans l'emploi,
- » l'insertion des directeurs en situation de handicap,
- » la formation continue.

**Le CCN est une instance consultative importante, mais tous ces sujets nécessitent pour le SYNCASS-CFDT un changement de méthode au profit de la négociation d'un accord de méthode pour aboutir à un accord majoritaire opposable. Les directeurs ne peuvent plus se satisfaire d'une méthode administrée descendante de points mis à l'ordre du jour au gré de ce que l'administration aura décidé. Ce n'est pas notre conception du dialogue social.**

---

## La CCT (future formation spécialisée du CCN) pour apporter des réponses concrètes

Inscrite par le SYNCASS-CFDT dans le protocole d'accord de juillet 2011, le principe d'une action sur la santé et les conditions de vie au travail des directeurs a trouvé une première traduction dans la mise en place de la commission des conditions de travail. Sans avoir les attributions d'un CHSCT, strictement attaché au lieu de travail par le Code du travail, **elle est un lieu d'analyse et de propositions relatives à la prévention des risques professionnels liés à l'exercice des fonctions de direction :**

- elle traite les questions transversales dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, de l'organisation et des conditions de travail ;

- elle réunit les membres issus des organisations syndicales, désignés en fonction de leur représentativité au CCN, et les représentants de l'administration ;
- son fonctionnement permet le travail d'approfondissement soumis ensuite à l'avis du CCN auquel elle est adossée.

Actuellement présidée par la Directrice générale de la DGOS, elle réunit le directeur général de la DGCS, la Directrice générale du CNG ainsi que 9 représentants et 9 suppléants désignés par les organisations syndicales de directeurs.

**Avec 6 représentants, le SYNCASS-CFDT y est majoritaire.**

En application de la loi de transformation de la fonction publique et de ses décrets, elle devient lors du prochain mandat la « **La formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail, compétente pour les directeurs de la FPH** ». Ses attributions et sa composition sont strictement identiques. Les membres

représentants des personnels de direction au nombre de neuf seront pour leurs titulaires issus des membres élus du CCN et pour leurs suppléants, désignés librement par les organisations syndicales y siégeant. Sa présidence sera désormais assurée par le directeur ou la directrice générale du CNG et plus par la DGOS.

Des missions clairement définies et confortées pour la formation spécialisée

La formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail, compétente pour les agents mentionnés à l'article 7, constitue un lieu d'analyse et de proposition relatif à la prévention des risques liés à l'exercice professionnel.

#### **A ce titre, elle est compétente pour :**

1° analyser les données relatives aux conditions de travail, aux organisations de travail, à la santé et à la sécurité au travail, notamment à partir des signalements enregistrés auprès du directeur général du Centre national de gestion ;

2° participer à l'évaluation des politiques d'amélioration des conditions de travail et des organisations de travail ainsi que de prévention des risques professionnels ;

3° formuler tout avis et résolution relatifs aux mesures et procédures susceptibles d'améliorer les conditions de travail, les organisations de travail, la santé et la sécurité au travail.

En outre, la commission examine toute question relative aux conditions de travail, aux organisations de travail, à la santé et la sécurité au travail dont elle est saisie par le ministre chargé de la santé ou par le comité consultatif national. Les travaux de la commission donnent lieu à des avis et résolutions.

## Les travaux de la CCT depuis son installation : des avancées importantes proposées et obtenues par le SYNCASS-CFDT

Pour chacune de ses avancées, c'est le travail et les propositions du SYNCASS-CFDT qui les ont permises :

- l'adoption de la **Charte de l'éthique et de la responsabilité**, débattue, amendée en commun et adoptée à l'unanimité au CCN dès septembre 2017. Signée par la DGOS et le CNG, éditée sous leurs logos respectifs, elle a ainsi pu être présentée et diffusée à l'ensemble des directeurs, établissements et acteurs locaux concernés, dont les ARS ;
- un processus complet de signalement des situations de difficultés professionnelles comportant des risques psychosociaux a été mis en œuvre. Il repose sur une cartographie des risques, une fiche de signalement, un comité de suivi pluridisciplinaire et fait l'objet de bilans intermédiaires ;
- la mise en place d'un numéro vert d'urgence en complément du dispositif de signalement pour les situations critiques ne pouvant pas attendre ;
- une première proposition de l'administration, en application des dispositions prévues pour la fonction publique, concernant le télétravail ;
- la clarification des règles et des processus de gestion des congés pour raison de santé tant personnels qu'en lien avec le travail.

---

**Pour le SYNCASS-CFDT, le programme de travail qu'il entend défendre pour la formation spécialisée doit rester ambitieux et cohérent. Il doit cependant être articulé avec un accord de méthode à négocier. C'est la seule manière d'aboutir à des engagements tenus et respectés de la part de l'administration. Cet accord doit englober en priorité les sujets suivants :**

- » **santé au travail** : obtenir des outils permettant une réponse nationale et adaptée aux accidents de santé en lien avec le travail (installation du conseil médical en formation plénière, accès à un service de santé au travail spécifique et hors des établissements d'affectation, adaptation du droit au reclassement...). Cela nécessite aussi le recueil de données de santé des directeurs, inexistant aujourd'hui ;

## Le conseil médical en formation restreinte pour les directeurs

Le cadre général a évolué en 2022 pour réunir les comités médicaux et commission de réforme départementaux en un seul conseil médical départemental. Pour les directeurs de la FPH en gestion nationale et dont le CNG est l'autorité investie du pouvoir de nomination, le protocole d'accord de 2011 prévoyait la création d'instances médicales au niveau national. C'est désormais chose faite en priorité pour les questions de santé en lien avec le travail par un amendement obtenu par le SYNCASS-CFDT. Ce conseil national en formation restreinte va être créé auprès du CNG dans les mois qui viennent.

Le conseil médical se réunit en formation plénière pour se prononcer sur l'imputabilité au service d'un accident ou d'une maladie lorsqu'un fait commis par le fonctionnaire ou une circonstance étrangère au service ne permet pas à l'administration d'établir elle-même le lien entre le service et la maladie et l'accident.

Le conseil médical se réunit également en formation plénière dans les situations suivantes :

- détermination du taux d'incapacité permanente suite à maladie professionnelle ;
- attribution de l'allocation temporaire d'invalidité en cas d'invalidité résultant d'un accident de service ayant entraîné une incapacité permanente d'au moins 10 % ou d'une maladie professionnelle ;
- mise à la retraite pour invalidité ;
- attribution d'une rente à un fonctionnaire stagiaire licencié pour inaptitude physique ;

- » **médiation, conciliation** : obtenir la formalisation des modalités d'accès et participer au développement de ces pratiques auprès des directeurs pour prévenir et résoudre les difficultés relationnelles et les conflits ;
- » **construire un dispositif d'accompagnement adapté aux conditions particulièrement difficiles de l'exercice en outre-mer** ;
- » identifier les risques et encadrer les **modalités d'organisation du télétravail** et le droit à déconnexion ;
- » **produire un plan pour l'égalité professionnelle des directrices et directeurs** reposant sur l'identification documentée des inégalités femmes/hommes (rémunération, avancement et accès aux emplois supérieurs) ;

- » modifier et harmoniser pour les trois corps le **dispositif d'octroi de la protection fonctionnelle** pour en confier la responsabilité au CNG, autorité de nomination des directeurs. Former les directeurs aux risques de mise en cause de leurs responsabilités, notamment pénale. **Permettre l'accès à un déontologue au niveau national** ;
  - » mettre en place auprès du CNG **le dispositif obligatoire de recueil des signalements des directeurs qui s'estiment victimes d'un acte de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel, d'agissements sexistes, de menaces ou de tout autre acte d'intimidation** ;
  - » **compléter les dispositifs d'accompagnement des parcours par le mentorat**, en lien avec l'EHESP, notamment pour les postes les plus isolés et difficiles en début de carrière (chefferies médico-sociales, outre-mer, équipes de direction incomplètes ...).
-



# Les outils à disposition des directeurs

---

<b>La charte de l'éthique et de la responsabilité .....</b>	<b>21</b>
-------------------------------------------------------------	-----------

---

<b>Le dispositif de signalement, de prévention et de traitement des RPS .....</b>	<b>23</b>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------

La cartographie des RPS selon la classification de Gollac et Bodier.....	24
--------------------------------------------------------------------------	----

Le dispositif de déclaration et d'analyse de situations professionnelles à risque psychosocial .....	25
------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Les premiers éléments de bilan du dispositif .....	26
----------------------------------------------------	----

---

<b>Le dispositif de médiation national, c'est aussi pour les directeurs.....</b>	<b>28</b>
----------------------------------------------------------------------------------	-----------

Un historique qui ne prévoyait pas les directeurs...	28
------------------------------------------------------	----

Les textes et le descriptif du dispositif national de médiation .....	29
-----------------------------------------------------------------------	----

Processus .....	31
-----------------	----

Bilan .....	31
-------------	----

## LA CHARTE DE L'ÉTHIQUE ET DE LA RESPONSABILITÉ

Le projet de Charte de l'éthique et la responsabilité a été initié par le SYNCASS-CFDT dès les travaux du Pacte de confiance et particulièrement ceux du groupe « Dialogue social et ressources humaines » qui lui avaient permis d'y défendre ses demandes en matière de reconnaissance des responsabilités de direction, d'accompagnement dans les situations difficiles et sa volonté de travailler à une plus grande affirmation de la responsabilité sociale et environnementale de la fonction de direction.

La naissance des ARS, dans le contexte très débattu de la loi HPST a affaibli le statut des directeurs de la FPH et celui des établissements publics de santé et médico-sociaux. Elle a entraîné des relations différentes dans lesquelles les directeurs se voient souvent assigner le rôle d'exécutants des directives des ARS dans une chaîne managériale que les autorités ministérielles souhaitaient « raccourcie ».

Ce contexte justifiait pleinement le projet du SYNCASS-CFDT de donner un cadre formalisé et engageant aux bonnes pratiques. La Charte s'est donc logiquement inscrite dans ce cadre avec l'objectif de favoriser un dialogue de qualité :

- en précisant les règles de bonnes pratiques dans les relations,
- en insistant sur la nécessité de dialogue

avant les décisions ainsi que les modalités de recours,

- en garantissant dans l'évaluation une distinction claire entre les résultats du management et la capacité de la structure à les atteindre.

C'est donc par le travail collectif mené au sein de la CCT que la Charte, soutenue par la direction générale du CNG, est passée de l'état de projet syndical à l'expression concrète d'un texte élaboré en commun. Elle a reçu un avis favorable unanime du CCN et fait l'objet d'une large diffusion.

Elle a été conçue comme un premier moyen, même s'il n'est pas le seul, pour traiter collectivement une part des difficultés que rencontrent les directeurs. Mais cela nécessite que l'administration s'engage explicitement dans cette voie, notamment dans les relations entre les directeurs et les DGARS, les DDETS et leurs équipes.

**Car elle appelle une application concrète et soutenue dans les pratiques publiques et dans l'exercice professionnel des directeurs. Sa mise en œuvre suppose donc l'évolution voire la révision des pratiques existantes. C'est encore loin d'être le cas aujourd'hui.**

---

**La charte rassemble les principes communs aux directeurs, à l'État, ses services et ses opérateurs, pour promouvoir, par des garanties individuelles et collectives, un exercice soutenable de nos responsabilités, dans un contexte de complexité croissante des fonctions de direction. Elle contient les principes défendus par le SYNCASS-CFDT :**

- » elle explicite le sens de nos actions professionnelles,
- » elle pose les conditions d'un management positif et coopératif,
- » elle aborde les relations professionnelles sous un autre angle, au-delà de la technique et des procédures,
- » elle réaffirme une culture du management non exclusivement fondée sur la logique de résultats mais aussi sur la qualité des soins et celle des conditions d'exercice,
- » elle souligne les effets que toute action produit sur autrui, introduisant ainsi la notion de limites à certaines logiques managériales et la nécessité de les inscrire dans un esprit collaboratif,
- » elle redonne sa place à la singularité des situations et des personnes, établissant ainsi les conditions essentielles du compromis, nécessaire aux activités de santé et médico-sociales,
- » elle décrit les principes d'action propices à la conciliation entre les exigences inhérentes à la qualité des services rendus, les adaptations organisationnelles, l'ampleur des besoins et à la rareté des ressources,
- » elle place les relations de travail sous le signe du respect et de la confiance, garants du dynamisme d'un établissement,
- » elle rappelle la nécessité d'un dialogue constructif et de qualité qui doit s'établir avec toute autorité extérieure.

---

[CONSULTEZ](#)  
[LA CHARTE OFFICIELLE](#)



## LE DISPOSITIF DE SIGNALEMENT, DE PRÉVENTION ET DE TRAITEMENT DES RPS

### **La nécessité de mettre en place des mesures pour prévenir et traiter les RPS n'est plus discutable.**

Préjudiciables pour la santé des personnes au travail, les RPS le sont également en termes économiques pour la collectivité, représentant un coût en termes de soins et d'absentéisme. Ils altèrent le dynamisme des organisations et établissements. Les rapports internationaux (OIT, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail) et nationaux (INRS...) le soulignent et le chiffrent. La fonction publique a pris en charge cette problématique et ce projet s'inscrit dans l'accord relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique du 20 octobre 2013, signé par la CFDT. Cet accord a depuis été traduit dans le code général de la fonction publique pour les trois versants. Tout employeur public a désormais l'obligation d'élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS.

Pour proposer des outils construits avec méthode, le SYNCASS-CFDT s'est appuyé sur :

- le rapport (avril 2011) du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psycho-sociaux au travail de Michel GOLLAC, sociologue du travail et Marceline BODIER, statisticienne à l'INSEE, **qui définit les risques psycho-sociaux comme « les risques pour la santé mentale, physique ou sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental »**,
- le Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la fonction publique (DGAFP, avril 2013),
- les principes et les bonnes pratiques formalisés dans la Charte de l'éthique et de la responsabilité, constituant un socle dont la vocation est bien de prévenir le risque de comportements contraires à ceux qui y sont énoncés.

---

**Le SYNCASS-CFDT a porté la proposition d'une cartographie qui soutienne la reconnaissance de RPS dans l'exercice de l'activité de directeur et d'un dispositif de signalement qui permette de repérer, de prendre en charge les situations individuelles et de construire des actions**

---

## La cartographie des RPS selon la classification de Gollac et Bodier

Les risques psychosociaux (...) recouvrent des risques professionnels d'origines et de natures variées, qui mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle «psychosociaux» car ils sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail. » (Source : site du ministère du travail de l'emploi et de la santé-travailler mieux).

Pour identifier les situations présentant des RPS pour les directeurs, le SYNCASS-CFDT a utilisé la catégorisation du rapport GOLLAC et BODIER qui classe les facteurs de risques potentiels selon six catégories (voir en annexe):

1. exigences du travail
2. exigences émotionnelles
3. autonomie et marge de manœuvre
4. rapports sociaux et relations de travail
5. conflits de valeurs
6. sécurité socio-économique

Chaque facteur n'est pas par nature un déclencheur de RPS mais l'intensité de l'exposition ou la défaillance des moyens de protection, d'adaptation ou de réaction du professionnel peuvent conduire à la réalisation du risque.

---

Pour chaque catégorie, le SYNCASS-CFDT a identifié :

- des situations concrètes connues, puisées dans notre expérience d'accompagnement,
  - des facteurs d'apparition favorisant précisément décrits,
  - des facteurs modérateurs issus de notre vision de nos exercices professionnels.
- 

Les effets sur l'état de santé des directeurs de la FPH sont identiques pour les six catégories identifiées.

**Cette cartographie** a été présentée et discutée en CCT. Elle a été retenue pour la mise en place

du dispositif de signalement et de traitement des situations à risque professionnel.

## Le dispositif de déclaration et d'analyse de situations professionnelles à risque psychosocial

Les sources de connaissance des RPS sont multiples, du signalement aux syndicats, à l'ARS, au CNG, voire au médiateur national. Des indicateurs plus subtils qui ne sont pas relevés en tant que tels peuvent être remarqués par les représentants syndicaux et/ou le CNG (turn-over dans une équipe de direction, nombre de recours, refus de promotion...). Afin de favoriser la prévention et le règlement de situations à risques psycho- sociaux majeurs, il était impératif de rendre le signalement plus organisé, connu de tous et son circuit accessible et sécurisé.

Construite à partir de la cartographie, une procédure complète a été mise en œuvre en 2020, en voici la description par étapes :

- **Une fiche de signalement** est à disposition des collègues directeurs sur le site du CNG.
- La déclaration d'une situation à risques se fait de manière individuelle. Elle n'est pas anonymisée mais son traitement est sécurisé.

---

Le SYNCASS-CFDT recommande d'être accompagné dès la déclaration et tout au long du processus., soit d'une organisation syndicale, de personnels compétents du CNG ou d'un membre d'une équipe de santé au travail.

---

- Chaque déclarant doit être contacté dans les 48 heures (à compter du dépôt et hors samedi, dimanche et jours fériés) par un gestionnaire ou un conseiller carrière du CNG.
- **Un entretien téléphonique** est proposé afin d'échanger sur les difficultés signalées et de les préciser.
- Suite à cet entretien, le signalement est communiqué via un coffre-fort numérique sécurisé aux membres du comité de suivi.
- Ce comité de suivi est composé de personnels du CNG, de psychologues du travail, d'un médecin du travail, de représentants

du personnel (un représentant et un suppléant désigné par chacune des organisations syndicales de directeurs siégeant au CCN). Il peut comprendre également d'autres professionnels compétents. Son activité est encadrée par **une charte de fonctionnement** qui précise son rôle et son mode de fonctionnement. Il se réunit tous les deux mois.

- Sur la base d'un descriptif élaboré par le CNG, il étudie chaque situation déclarée et préconise une ou plusieurs réponses adaptées au cours de ses réunions qui se tiennent toutes les six semaines.

- Toutes les situations font l'objet d'un suivi et d'une évaluation des actions entrepris par le comité de suivi.
- Un bilan anonymisé de l'activité du comité de suivi est débattu en CCT (formation spécialisée) puis présenté en CCN.

---

Le dispositif a été conçu pour permettre de repérer précocement et d'identifier des situations qui s'aggravent souvent dans l'ombre avant qu'il ne soit trop tard pour agir.

Au-delà, c'est bien la prévention qui est recherchée. En effet, le recensement des situations et leur analyse doivent permettre de repérer les contextes de travail qui constituent des facteurs déclencheurs ou favorisant et de construire, en regard, des actions pour prévenir leur répétition.

---

## Les premiers éléments de bilan du dispositif

Après plusieurs séances de travail du comité de suivi qui a examiné plusieurs dizaines de situations individuelles, des enseignements apparaissent déjà.

- Tout d'abord, la possibilité de signaler ces situations introduit un changement essentiel en **offrant enfin une reconnaissance aux difficultés vécues par les professionnels dans leur exercice**. Le rappel téléphonique effectué par le CNG dans les jours qui suivent afin de préciser le témoignage des directeurs concernés donne un signe direct de la prise en considération de leur signalement.
  - Le formulaire devrait encore évoluer afin de mieux rendre compte de la réalité particulière vécue par les déclarants.
  - Le retour fait aux professionnels siégeant au sein du comité et le suivi régulier de ces situations doivent permettre d'assurer la
- continuité et l'évaluation des actions mises en œuvre.
- L'analyse des situations par le comité de suivi fait apparaître une typologie qui mérite encore d'être affinée et qui appelle des actions correctrices et préventives parfois plus globales.
  - Les deux types de difficultés les plus fréquemment rencontrées concernent :
    - » les relations conflictuelles à l'intérieur des équipes de direction et plus particulièrement entre un chef d'établissement et un adjoint,
    - » le sentiment exprimé d'épuisement, de submersion face à la solitude des fonctions de chef d'établissement chez de jeunes chefs d'établissements, en particulier médico-sociaux ou sociaux. L'écart entre la réalité à

laquelle ils doivent faire face et leur projet, voire la projection que ces professionnels avaient de leur métier les précipitent dans des conflits de valeurs.

- La difficile reprise d'une activité après un épisode diagnostiqué d'épuisement professionnel est également un type récurrent de motif de saisine .

Il ressort nettement que certains facteurs modèrent le risque quand d'autres le favorisent. L'analyse du contexte d'exercice et des relations professionnelles éclaire souvent la dégradation des situations. L'isolement, le manque de soutien, le foisonnement des règlements, procédures et normes ainsi que la multiplicité des donneurs de consignes sont autant d'éléments

qui peuvent faire basculer un équilibre professionnel vers l'incompréhension, puis le questionnement sans réponse et enfin l'épuisement.

Si les établissements sociaux et médico-sociaux sont très représentés dans les signalements, le bilan ne fait en revanche pas apparaître de typologie entre les établissements sanitaires et il semble que l'isolement des responsables soit le facteur déterminant plutôt que la nature de l'établissement.

Au regard de la cartographie des risques professionnels, l'exigence du travail et les atteintes à l'autonomie et la marge de manœuvre sont les facteurs de risque les plus prégnants. La dégradation des rapports sociaux et des relations de travail ainsi que les conflits de valeurs occupent une place majeure.

---

**Pour le SYNCASS-CFDT, il faut valoriser les leviers déjà existants et construire des solutions adaptées pour le traitement des situations individuelles** à partir des moyens d'action existants : l'intermédiation locale, la demande de médiation régionale, le suivi médical, les actions d'accompagnement du CNG, la préconisation de formation.

Ce dispositif doit nécessairement être articulé avec le dispositif national de médiation. **Car aujourd'hui, le CNG reste bien trop réticent à déclencher la médiation alors même que la directrice générale du CNG dispose de la compétence de saisine des médiateurs régionaux et nationaux** et que cette médiation pourrait interrompre une escalade conflictuelle.

Le bilan du comité de suivi doit aussi permettre de **construire des projets d'actions préventives grâce au repérage et à l'analyse des facteurs de risque observés.**

La préparation des professionnels dès la formation initiale paraît ainsi indispensable, y compris pour qu'ils consolident la motivation de leurs choix de poste à l'issue de cette formation.

Pour compléter les accompagnements individuels assurés par le CNG, la mise en place d'un compagnonnage des jeunes chefs d'établissement sortant de l'école pourrait aussi éviter la répétition de ces situations en étayant leur pratique débutante par le soutien de pairs expérimentés.

### LA PERMANENCE DE SOUTIEN PSYCHOLOGIQUE

Attention, le rythme des réunions du comité de suivi ne permet pas de traiter les cas d'urgence. **Pour ces cas particuliers, il a été obtenu du CNG la mise en œuvre d'un numéro d'aide et d'accompagnement psychologique disponible 24h/24 et 7 jours/7 : 0805 230 439.**

Ce service est anonyme et strictement confidentiel. Il est assuré par des psychologues cliniciens diplômés et soumis au code de déontologie de la profession.

**Il permet les échanges en dehors de tout lien professionnel et ainsi aider les directeurs à :**

- » prendre du recul,
- » mieux cerner les éléments qui déclenchent le mal-être,
- » retrouver un meilleur équilibre,

Le service comprend, l'information, l'orientation et l'accompagnement vers les solutions les plus appropriées.

## LE DISPOSITIF DE MÉDIATION NATIONAL, C'EST AUSSI POUR LES DIRECTEURS

### Un historique qui ne prévoyait pas les directeurs

En 2017, la qualité de vie au travail (QVT) des professionnels de santé a été annoncée par le ministère de la santé, à grand renfort de communication, comme une priorité politique, au travers d'une « stratégie nationale ».

Le premier volet comprenait la mise en place

d'un dispositif national de médiation pilotée par un médiateur et l'installation d'un observatoire national. Edouard COUTY, nommé médiateur national, a été chargé de le préfigurer et de mettre au point les projets réglementaires ainsi que le projet de charte de la médiation dans la FPH.

L'objectif de ces dispositifs, déclinés de manière graduée, incluant la nécessité de la conciliation préalable par des dispositifs à prévoir pour les établissements, était de permettre le recours à la médiation de manière précoce grâce à un cadre approprié, inexistant dans sa forme contractuelle au sein de la FPH, dans les conflits internes entre deux personnes. La médiation

permet d'éviter l'aggravation des situations et leurs conséquences en termes de risques psycho-sociaux et, le cas échéant, de potentielles perturbations dans les fonctionnements des services et des établissements. Ce dispositif institutionnel est légitimé par la loi « Justice » du 18 novembre 2016 (article 4 et 5) qui prévoit la médiation libre dans les fonctions publiques.

---

**Pour le SYNCASS-CFDT, il n'était pas envisageable que les directeurs de la FPH restent en dehors du dispositif de médiation prévu par la stratégie nationale « QVT ». Pour cela, le SYNCASS-CFDT a présenté et défendu des propositions et des amendements dans ce sens tant auprès du médiateur national, que du ministère et enfin auprès au conseil supérieur de la FPH. Il a obtenu que le dispositif soit bien applicable aux directeurs et que la directrice générale du CNG dispose de la compétence de saisie pour les situations concernant des directeurs ou des praticiens hospitaliers.**

Pour le SYNCASS-CFDT, la médiation est bien trop souvent ignorée dans le panel des outils à la main du CNG pour tenter de résoudre des situations à risques avant qu'elles ne s'aggravent. Alors qu'elle permet justement de ne pas avoir à prendre parti mais remet les solutions entre les mains des personnes concernées par le conflit, c'est une erreur de ne pas y faire appel.

---

## Les textes et le descriptif du dispositif national de médiation

Depuis, les différents textes ont été publiés, les médiateurs régionaux et nationaux ont été nommés et c'est désormais Danielle TOUPILLIER qui a succédé à Edouard COUTY.

Le décret n° 2019-897 du 28 août 2019<sup>2</sup> a institué, pour examiner les situations, des instances régionales et une instance nationale de médiation.

Le médiateur national et les médiateurs régionaux sont nommés par le Ministre des solidarités et de la santé. Chaque médiateur régional s'appuie également sur une instance composée de dix membres issus du monde hospitalier, social ou médico-social nommés par le DG de l'ARS sur la proposition du médiateur régional.

*2 : Décret n° 2019-897 du 28 août 2019 instituant un médiateur national et des médiateurs régionaux ou interrégionaux pour les établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux*

La [Charte de la médiation](#) pour les personnels des établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux a été arrêtée le 30 août 2019.

Vous pouvez consulter [la page du ministère de la prévention et de la santé qui décrit l'ensemble du dispositif](#).

**Les principes de la médiation**, « dispositif structuré » impliquant toujours le consentement des deux parties sont les suivants :

- » indépendance du médiateur à l'égard des autorités (ARS, conseils départementaux, CNG),
- » impartialité qui exige qu'il n'y ait aucun lien présent ou passé avec les personnes concernées,
- » neutralité,
- » confidentialité,
- » équité.

Il reste essentiel d'encourager la dynamique locale et de ne pas se substituer aux actions qui restent de la responsabilité de l'employeur dans sa politique de protection des salariés et de prévention au sein des établissements (protocoles de prévention des RPS comprenant des espaces de dialogue qui méritent d'être mis en place, interventions des acteurs locaux compétents). **L'intervention du médiateur ne se met en place qu'après échec des solutions locales.** La résolution des conflits relève prioritairement de la conciliation et de la médiation au niveau de l'établissement,

Cependant, si l'Instruction [N° DGOS/RH3/2022/87 du 29 mars 2022](#) fixe des recommandations aux établissements pour la mise en place des dispositifs de conciliation locale, la question spécifique des directeurs qui sont à la fois responsable et salarié des établissements n'est pas réglée et le recours direct au médiateur régional leur reste ouvert, faute d'organisation d'un processus de conciliation adapté.

En l'absence de dispositif local de gestion précoce des conflits, **le médiateur régional peut être saisi par tout cadre de direction.**

## Processus

### Qui peut saisir le médiateur régional ou inter-régional ?

Les parties concernées, les établissements (directeur et Président de CME), le directeur de l'agence régionale de santé, le doyen de l'unité de formation et de recherche, le directeur du Centre National de Gestion, le Préfet de département.

### Quand saisir le médiateur régional ou inter-régional ?

Après tentative non aboutie de résolution du conflit par les ressources locales.

### Comment saisir le médiateur régional ou inter-régional ?

Les modalités de saisine de chaque médiateur régional sont décrites sur le [site dédié du dispositif de médiation nationale](#).

### Qui peut saisir le médiateur national ?

Les ministres chargés de la santé et des affaires sociales, le directeur du centre national de gestion, le médiateur régional lorsque sa médiation n'a pas trouvé d'issue favorable.

Le médiateur national rend un rapport annuel au ministre dans lequel il émet des préconisations, élabore des propositions de bonnes pratiques et de conduites préventives.

---

**Pour le SYNCASS-CFDT, ce rapport doit aussi être présenté devant le CCN des directeurs de la FPH**

---

## Bilan

**Le constat que l'on peut établir aujourd'hui de la mise en œuvre du dispositif national de médiation appelle la poursuite des actions de développement.** Le dispositif reste encore peu utilisé par les directeurs. D'une part, la crise sanitaire a perturbé la campagne d'information associée à l'installation des médiateurs régionaux et il y a un déficit de connaissance auprès des professionnels. D'autre part, le cadre de la relation hiérarchique dans laquelle se trouvent souvent les requérants potentiels peut susciter une réticence à son utilisation et une

méfiance à l'égard de l'ingérence qu'elle pourrait représenter. Enfin, la mise en place de dispositif locaux de conciliation qui constituent une étape préalable à la médiation régionale reste embryonnaire tout particulièrement pour ceux exerçant dans les plus petits établissements. **La formation précoce des directeurs ayant la responsabilité de gestion d'équipe et leur sensibilisation aux outils de la gestion de conflits est indispensable pour la détection et la gestion des conflits inter personnels.**

---

**Pour le SYNCASS-CFDT, c'est à l'EHESP en lien avec le CNG de s'emparer de cet enjeu dans la construction de ses maquettes de formations.» et en orange**

---

# Ce qui reste à négocier et obtenir pour prévenir les RPS

La prise en considération de la santé au travail.....	33
Des données indispensables pour l'action .....	33
La mise en oeuvre du conseil médical .....	34
L'accès aux services de santé au travail.....	36
Le retour dans l'emploi et le reclassement.....	36
La reconnaissance de la spécificité des conditions d'exercice en outre-mer.....	37
Le droit à la protection fonctionnelle : un accès parfois complexe.....	38
Le référent déontologue au sein des établissements : de potentiels dilemmes à éviter .....	40
La conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle .....	41
La prévention des violences au travail.....	41

## La prise en consideration de la santé au travail

Le lancement d'un chantier concernant la santé au travail est une revendication récurrente du SYNCASS-CFDT, depuis la signature du protocole du 29 juillet 2011 qui actait notamment un engagement du ministère à créer un comité médical et une commission de réforme nationaux. Les évolutions demandées en matière de santé au travail n'ont pas complètement abouti, alors que la dégradation des conditions d'exercice des directeurs engendre des répercussions sur leur santé, menant parfois à des congés de longue maladie ou de longue durée, à des accidents imputables au service, voire à la reconnaissance d'une inaptitude à exercer les fonctions.

**La question de la santé au travail des directeurs n'a pas été traitée au fond, ni sur le**

**recueil et l'analyse des données, ni pour le suivi effectif des professionnels.** La visibilité sur ce risque reste réduite en raison du partage des compétences de gestion des absences entre les établissements employeurs, les ARS ou les directions départementales de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) et le CNG. Le rapport d'activité présenté annuellement par le CNG au CCN ne traite pas de cette question dont les données statistiques manquent pour l'essentiel, empêchant toute analyse de fond. Les dispositions du plan santé au travail<sup>3</sup> ne peuvent trouver une application effective sans une adaptation à la gestion nationale des directeurs et à leur positionnement en responsabilité dans les établissements.

## Des données indispensables pour l'action

Si le SYNCASS-CFDT reconnaît que la création de la commission des conditions de travail en 2016 a été une étape positive, la réflexion de cette commission concernant le sujet de la santé au travail ne pourra être complète et approfondie qu'à partir de données objectives.

Les données dont dispose le CNG pour agir restent lacunaires. Du fait du partage des

compétences en matière de gestion des absences pour raison de santé, le CNG ne dispose pas d'un recensement précis et exhaustif de toutes les situations liées à la maladie mais seulement des CLM, CLD et CITIS. Les données relatives à la maladie ordinaire sont confondues dans les données des personnels administratifs des établissements et ne sont pas agrégées nationalement pour les grades de directeur. Par

3 : PLAN SANTÉ AU TRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE - 2022-2025, Ministère de la transformation et de la fonction publiques, mars 2022

ailleurs les enquêtes nationales de la DARES et en particulier l'enquête SUMER<sup>4</sup> qui vise les salariés du secteur sanitaire, médico-social et

social n'identifiant pas les directeurs. La connaissance de leur santé au travail reste un sujet mal identifié.

---

Pour entreprendre des actions correctrices plus en amont, le SYNCASS- CFDT préconise l'observation systématisée d'une batterie d'indicateurs robustes, reposant directement sur la cartographie des risques et issus d'une base de données sociales spécifique aux directeurs à produire par le CNG. Seules ces données permettront une analyse fine. Il pourrait s'agir par exemple de données dont le suivi est préconisé dans la base de données sociales et le rapport unique<sup>5</sup> pour le domaine de la santé et de la sécurité au travail<sup>6</sup> :

nombre d'accidents de service, accidents de trajet, maladies professionnelles,

nombre de CLM CLD,

nombre de saisines du dispositif de signalement au cours de l'année,

**L'absence d'un suivi régulier justifierait une étude ad hoc sur l'état de santé des directeurs intégrant l'observation des effets sur la santé après la radiation des cadres.**

---

## La mise en oeuvre du conseil médical

En sa qualité d'AIPN, le CNG est responsable en droit de l'instruction et des décisions individuelles pour l'octroi des congés de longue maladie, de longue durée et des

congés pour invalidité temporaire imputable au service (CITIS) ainsi que des décisions de placement en temps partiel pour raison thérapeutique.

*4 : L'enquête Surveillance Médicale des Expositions des salariés aux Risques professionnels (SUMER) est une enquête transversale réalisée par les médecins du travail et de prévention. Elle a pour but de cartographier les expositions aux risques professionnels des salariés*

*5 : Le décret n° 2020-1493 du 30 novembre 2020 relatif à la Base de données sociales et au Rapport social unique dans la fonction publique.*

*6 : Arrêté du 7 mai 2021 fixant pour la fonction publique de l'Etat la liste de . la liste des indicateurs contenus dans la base de données sociales*

L'institution prochaine d'un conseil médical national spécifique aux directeurs de la FPH doit permettre de faciliter la gestion des CITIS dont la compétence incombe au CNG. La gestion du conseil médical lui permettra d'avoir une vision d'ensemble de la situation de santé des directeurs, pourtant indissociable de la gestion nationale.

Il faut maintenant travailler aux conditions de la mise en œuvre de ce comité et de son fonctionnement pour que les droits des directeurs y soient garantis sans retard et dans le respect des règles. La complexité

des réglementations a déjà justifié un travail concerté afin de formaliser au mieux les principes réglementaires et les processus de gestion. En effet, de nombreuses situations individuelles connaissent souvent des retards dommageables aux intéressés. La définition des règles de gestion des congés gérés nationalement par le CNG devra donc être revue dès lors que le conseil médical national aura été mis en place, au plus tard au 1<sup>er</sup> septembre 2023. Pour le moment, il reste d'actualité

**[\(Voir le tableau des règles de gestion\)](#)**.

En ce qui concerne les effets sur la rémunération et le logement, de ces congés pour raisons de santé, le CNG s'est engagé à formaliser dans une rubrique spécifique de son site Internet, les règles de droit qui sont déjà pour la plupart décrites dans la [FAQ](#) ouverte au chapitre de l'évaluation/PFR. Cependant, le SYNCASS-CFDT a rappelé la nécessité d'un texte particulier à la fonction publique hospitalière, concernant le maintien des primes et indemnités dans certaines situations de congés, à l'instar du texte qui prévaut pour les agents publics de l'Etat et les magistrats (décret n°2010-997 du 26 août 2010), sur lequel s'appuie aujourd'hui le CNG dans ses réponses formulées aux établissements et aux intéressés.

Au-delà de la question fondamentale de la gestion de ces droits à congés, la multiplication des demandes d'imputabilité au service révèle l'existence d'accidents et de maladies attachés à l'exercice professionnel des directeurs. Ces situations, qui semblent s'accroître, peuvent révéler

des situations professionnelles difficiles (épuisement, burn out...). Il importe d'autant plus qu'elles soient repérées précocement par le CNG.

## L'accès au services de santé au travail

Le suivi de la santé au travail des directeurs au sein des établissements génère des situations ambiguës pour les directeurs du fait de leur positionnement en responsabilité, sans négliger le risque de non-respect de la confidentialité que le recours exclusif aux services de santé au travail internes comporte. La conséquence en est évidente : les directeurs font, dans la plupart des cas, l'objet d'un suivi très aléatoire dans le cadre de l'organisation locale de la santé au travail.

**L'accès à un service de santé au travail adapté et différent de ceux dont dépendent leurs établissements** est une condition incontournable d'un suivi médical préconisé par le rapport sur la santé, la sécurité et la QVT dans la fonction publique<sup>7</sup>. Il s'impose à double titre pour un suivi de santé régulier, efficace et confidentiel, et un recueil d'éléments d'information qui permette au CNG d'établir une base de données et un rapport.

## Le retour dans l'emploi et le reclassement

L'expérience montre que le retour à l'emploi après un congé long pour raison de santé ne se fait pas toujours aisément. Si les dispositions relatives au temps partiel pour raison thérapeutique<sup>8</sup> sont bien applicables aux directeurs, la mise en œuvre effective du temps partiel dans un périmètre fonctionnel inchangé reste difficile. Cela est particulièrement sensible pour les chefs d'établissement.

La motivation du congé, lorsqu'il a été pris en lien avec le travail, peut aussi rendre difficile un retour dans le même établissement et dans la même équipe de direction. La recherche de mobilité se

fait alors dans des conditions défavorables, car il est plus malaisé de faire valoir ses compétences et ses résultats après un long arrêt. Le principe actuel de réserver l'accompagnement à la mobilité dispensé par le CNG aux directeurs en activité prive d'un appui ceux qui tentent de retrouver une affectation et ne va pas dans le sens d'un encouragement à la reprise.

Enfin, les dispositions relatives au reclassement<sup>9</sup> et à la période préparatoire au reclassement ne sont pas non plus applicables aisément pour les directeurs. Si le CNG est bien en mesure d'engager

*7 : Santé, sécurité, qualité de vie au travail dans la fonction publique : un devoir, une urgence, une chance, C. Lecocq, P. Cotton, J-F. Verdier, septembre 2019*

*8 : Décret n° 2021-996 du 28 juillet 2021 relatif au temps partiel pour raison thérapeutique dans la FPH*

*9 : Décret n°89-376 du 8 juin 1989 pris pour l'application de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière et relatif au reclassement des fonctionnaires pour raisons de santé  
Décret no 2021-612 du 18 mai 2021 instituant une période de préparation au reclassement au profit des fonctionnaires hospitaliers*

avec l'intéressé une recherche d'emploi dans un autre grade, corps ou cadre d'emplois, la compétence du recrutement final reste aux autorités de recrutement (chefs d'établissement, ARS,...).

Il est donc indispensable de trouver des voies pour rendre ces différentes dispositions applicables et

faciliter le retour au travail et l'adaptation des fonctions à l'aptitude. Plusieurs expériences soutenues par le SYNCASS-CFDT en associant les différentes parties prenantes montrent qu'une mission temporaire de reprise dans un autre établissement peut faciliter cette remise en activité.

## La reconnaissance de la spécificité des conditions d'exercice en outre-mer

L'actualité témoigne fréquemment de tension particulièrement forte en outre-mer. Ces territoires comportent des caractéristiques qui ne peuvent être minimisées par une vision métropolitaine vécue comme condescendante. L'éloignement de la métropole, le voisinage d'autres continents et l'insularité sont des facteurs que les pouvoirs publics doivent prendre en compte pour répondre, avec les compétences locales, aux besoins en santé (populations jeunes, précarisées, éclatement de la solidarité familiale...).

Les équipes de direction ne peuvent être livrées à elles-mêmes : elles doivent faire l'objet d'un accompagnement, tant dans leurs approches managériales que du point de vue des carrières.

---

**Le SYNCASS-CFDT** défend la reconnaissance des conditions d'exercice particulières et souvent complexes en outre-mer et réclame un accompagnement spécifique des directeurs nommés sur des postes ultra marins.

---

Ce plan d'accompagnement proposé dès 2011<sup>10</sup> devra prendre en compte :

- l'amont, c'est-à-dire une sensibilisation avant la prise de poste aux éléments de contexte et aux enjeux particuliers du site d'affectation outre-mer. Cette phase de préparation, à la fois professionnelle et personnelle, pourrait être conçue entre la date de nomination et la date de prise effective de fonction, soit dans un délai de trois mois,
- l'exercice des responsabilités, ce qui devra

se traduire par un point d'étape à mi-parcours afin de vérifier la bonne adéquation du directeur nommé avec le profil de poste,

- le retour en métropole, en vue d'envisager les modalités appropriées de poursuite et d'évolution de carrière.

Une attention particulière sera portée au retour d'expérience des directeurs ayant assuré des fonctions de responsabilité en outre-mer afin de mutualiser les acquis et de les valoriser dans le cadre des formations d'adaptation qui pourraient être proposées ».

---

Le SYNCASS-CFDT défend la prise en compte de l'exercice ultramarin dans les critères à prendre en compte dans les avancements de grade soumis à quota de DH et de DS.

Le SYNCASS-CFDT regrette qu'aucun chantier de discussion sur ce sujet n'ait été ouvert par le ministère depuis 2011. La gestion des retours, souvent soudains et subis, se fait encore au bon vouloir des autorités. Les directeurs en outre-mer rencontrent les mêmes difficultés de repositionnement que d'autres mais elles revêtent des impacts personnels et professionnels plus importants (situations transitoires qui durent, perte de revenus, retour en métropole pour beaucoup, repositionnements promis non respectés, sentiment accru d'abandon et de non reconnaissance des efforts démultipliés effectués pour répondre à des situations dégradées souvent insurmontables, respect du droit et du cadre institutionnel bafoué, ...).

---

## Le droit à la protection fonctionnelle : un accès parfois complexe

Quand un membre d'une équipe de direction est mis à mal, pour quelque motif que ce soit lié à son exercice, il doit pouvoir bénéficier de la protection de son administration. Ce n'est que

**10 : Protocole 2011 : « Le cadre d'un accompagnement de la mobilité des personnels de direction nommés sur des postes ultra-marins sera élaboré conjointement avec le CNG et l'EHESP et les organisations syndicales représentatives des directeurs » le plan d'accompagnement des prises de fonction sur des postes ultra-marins sera finalisé avant la fin de l'année 2012. »**

l'expression du droit. Cependant, les compétences décisionnaires varient selon les situations, rendant la lisibilité et l'accessibilité de ce droit plus complexes et peuvent mettre en porte à faux le requérant et les institutions (ARS, établissements...). De plus, quelle que soit la situation, ces demandes se font dans des conditions tendues et peuvent être suivies d'un souhait de mobilité : un suivi au niveau national est donc pertinent. Par ailleurs, le CNG ne dispose pas de compétence pour assurer le suivi exhaustif et la veille nécessaire des situations individuelles concernées.

#### **A qui adresser la demande :**

- pour les directeurs DH et D3S exerçant en EPS (chefs et adjoints), c'est le DG de l'ARS qui est compétent,
- pour les DH et D3S exerçant dans les établissements sociaux (chefs et adjoints), c'est le représentant de l'État dans le département et le DG de l'ARS pour les établissements de sa compétence exclusive ou conjointe,
- pour les DS, c'est le chef d'établissement

qui reste compétent.

#### **Que doit comprendre le courrier :**

- la référence à l'article 11 de la loi 86-634 , particulièrement le IV,
- la présentation synthétique de la situation établissant le lien entre les faits et la fonction,
- la demande exprime que l'administration prenne en charge les frais exposés dans les instances civiles ou pénales, ainsi que les frais médicaux,
- joindre au courrier la copie du récépissé de dépôt de plainte le cas échéant,
- la demande exprime que l'administration fasse cesser ces agissements, par tous les moyens à sa main, y compris pour retirer les effets sur les réseaux sociaux,
- la prise en charge des ayants droit en ce qu'ils sont aussi concernés,
- une copie doit être mentionnée et effectuée au CNG.

---

Le SYNCASS-CFDT demande un accès facilité à la protection fonctionnelle des directeurs et l'organisation du soutien et de l'accompagnement y compris psychologique, des mesures de protection en cas d'atteinte à la personne et à la vie privée y compris via les réseaux.

Le SYNCASS-CFDT demande que le dispositif d'octroi de la protection fonctionnelle soit modifié et harmonisé pour les trois corps et que la responsabilité en soit confiée au CNG, autorité de nomination des directeurs.

---

Au-delà de la seule protection fonctionnelle, les modalités de soutien aux directeurs et aux équipes de direction dans les situations les plus difficiles doivent être organisées. Chaque fois qu'un directeur ne trouve pas le soutien de l'État ou est désavoué à tort, qu'il est donné raison aux

pressions locales, c'est l'autorité publique qui est alors affaiblie et la qualité du management qui est perdue de vue, parfois durablement au détriment des patients, des usagers et des personnels.

---

Le SYNCASS-CFDT réclame l'engagement de la DGOS et du CNG pour apaiser les relations, en cas de mise en cause d'un collègue dans des situations de dilemmes professionnels dont la cause est indiscutablement exogène (ex : assurer la continuité de l'accès aux soins dans le respect des règles de rémunération du personnel médical dans les zones les plus désertifiées par les médecins). Il défendra le renforcement des moyens du CNG pour l'accompagnement des professionnels et leur accès à des services adaptés aux situations professionnelles complexes.

---

## Le référent déontologue au sein des établissements : de potentiels dilemmes à éviter

La mise en place au niveau des établissements du référent déontologue (décret n° 2017-519 du 10 avril 2017) prévoit une obligation spécifique de conseil « aux personnes intéressées » lorsque le référent déontologue est saisi en matière de conflit d'intérêts, y compris par un tiers. Dans ses autres domaines de compétence, il n'a pas cette obligation, mais seulement un rôle de conseil à l'agent qui a choisi de le saisir.

Le périmètre du déontologue est loin de répondre à toutes les questions de dilemme professionnel que les personnels peuvent rencontrer. La situation des cadres de direction mérite une attention spécifique tant la consultation du déontologue de l'établissement par les directeurs est incompatible, en particulier pour les chefs d'établissement

---

Pour faciliter l'accès à ce droit inscrit au statut général de la fonction publique et en cohérence avec le principe de la gestion nationale des trois corps de direction, le SYNCASS-CFDT demande la désignation d'un référent déontologue national des directeurs placé auprès du CNG, autorité investie du pouvoir de nomination, qui assure à ce titre la gestion des procédures de déclaration obligatoire de patrimoine ou d'intérêts, ainsi que le pouvoir disciplinaire.

---

## La conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle

Les modifications du décret n°2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités du télétravail dans la fonction publique sont conformes aux contributions du SYNCASS-CFDT. Ce sont les amendements de la CFDT qui ont permis d'aboutir à un texte qui rend le télétravail applicable aux directeurs, en donnant compétence au chef d'établissement pour prendre les décisions individuelles.

- Les demandes d'autorisations doivent être adressées par écrit au chef d'établissement.
- Tout refus ou interruption d'une autorisation de télétravail doit être motivé, précédé d'un entretien et ouvre droit à un recours devant la CAPN.

La gestion du temps et l'organisation du télétravail dans les équipes doivent être débattues, pour permettre cet équilibre et prévenir

les risques d'épuisement professionnel.

La multiplication des directions communes et la crise sanitaire ont rendu nécessaire l'organisation de modalités de travail à distance. Mises en place dans l'objectif de limiter les déplacements et les temps de présence physique, ces organisations en télétravail, en visioconférence et depuis longtemps par échange de messages, contribuent largement à une confusion des espaces de temps personnels et professionnels et affectent l'équilibre de vie des directeurs. L'aspiration légitime à une vie familiale et personnelle peut se heurter à la programmation de réunions de travail tardives, à une exigence de disponibilité continue et même au postulat implicite que la totalité du temps disponible peut être utilisé pour le travail, y compris le week-end et les congés.

## La prévention des violences au travail

A l'instar de l'ensemble des professionnels de la FPH, l'exposition des directeurs à des actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes doit pouvoir être reconnue.

Les dispositions du décret 2020-256 du 13 mars 2020 relatif au dispositif de signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes ne permettent pas en l'état un accès des directeurs à un dispositif de signalement. L'ambiguïté du texte rend

peu lisible la désignation de l'autorité responsable car la responsabilité de la procédure de recueil est confiée à « l'autorité compétente » puis à « l'autorité investie du pouvoir de nomination dans l'établissement » alors même que les directeurs en gestion nationale n'ont pas d'AIPN dans l'établissement. D'autre part, le positionnement en responsabilité des directeurs pose la question de l'opportunité de la saisine d'un dispositif au sein même de l'établissement où sont exercées les responsabilités.

# Annexe

La mise en place d'un dispositif de signalement spécifique par le CNG est indispensable pour une application effective aux personnels de direction du droit prévu par l'article L135-6 du code de la fonction publique et le décret d'application cité.

## CLASSIFICATION DES 6 FACTEURS RISQUES PSYCHOSOCIAUX (DÉFINITIONS)

Les facteurs psychosociaux de risque au travail mis en évidence par la littérature scientifique peuvent être regroupés autour de six axes. Ils sont relatifs à l'intensité du travail et au temps de travail, aux exigences émotionnelles, à une autonomie insuffisante, à la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, aux conflits de valeurs et à l'insécurité de la situation de travail.

### Exigences du travail :

La mesure de l'intensité du travail et du temps de travail englobe les notions de « demande psychologique » (opérationnalisée par le questionnaire de Karasek) et « d'effort » (opérationnalisée par le questionnaire de Siegrist). L'intensité et la complexité du travail dépendent des contraintes de rythme, de l'existence

d'objectifs irréalistes ou flous, des exigences de polyvalence, des responsabilités, d'éventuelles instructions contradictoires, des interruptions d'activités non préparées et de l'exigence de compétences élevées. Le temps de travail influe sur la santé et le bien-être par sa durée et son organisation.

### Exigences émotionnelles :

Les exigences émotionnelles sont liées à la nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions, afin notamment de maîtriser et

façonner celles ressenties par les personnes avec qui on interagit lors du travail. Devoir cacher ses émotions est également exigeant.

### Autonomie et marge de manœuvre :

L'autonomie au travail désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur dans son travail, dans sa participation à la production de richesses et dans la conduite de sa vie professionnelle. Comme la « latitude décisionnelle » du questionnaire de Karasek, elle inclut non seulement

les marges de manœuvre, mais aussi la participation aux décisions ainsi que l'utilisation et le développement des compétences. La notion d'autonomie comprend l'idée de se développer au travail et d'y prendre du plaisir.

## Rapports sociaux et relations de travail :

Les rapports sociaux au travail sont les rapports entre travailleurs ainsi que ceux entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie. Ces rapports sociaux doivent être examinés en lien avec les concepts d'intégration (au sens sociologique), de justice et de reconnaissance. Ils ont fait l'objet de modélisations partielles, dont les mieux validées sont le « soutien social » (modèle de Karasek et Theorell), « l'équilibre effort - récompense » (modèle de Siegrist) et

la « justice organisationnelle ». Les rapports sociaux à prendre en compte comprennent les relations avec les collègues, les relations avec la hiérarchie, la rémunération, les perspectives de carrière, l'adéquation de la tâche à la personne, les procédures d'évaluation du travail, l'attention portée au bien-être des travailleurs. Les pathologies des rapports sociaux comme le harcèlement moral, doivent être prises en compte.

## Conflits de valeurs :

Une souffrance éthique est ressentie par une personne à qui on demande d'agir en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles. Le conflit de valeurs peut venir

de ce que le but du travail ou ses effets secondaires heurtent les convictions du travailleur, ou bien du fait qu'il doit travailler d'une façon non conforme à sa conscience professionnelle.

## Sécurité socio-économique :

L'insécurité de la situation de travail comprend l'insécurité socio-économique et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail. L'insécurité socio-économique peut provenir du risque de perdre son emploi, du risque de voir baisser le revenu qu'on en tire ou du risque de ne pas bénéficier d'un déroulement « normal » de sa carrière. Des conditions de travail non soutenables sont aussi génératrices d'insécurité. Des incertitudes susceptibles de créer une insécurité peuvent aussi

porter sur l'avenir du métier ou l'évolution des conditions de travail. De telles craintes peuvent être motivées par l'expérience de changements incessants ou incompréhensibles. Tous ces risques existent aussi bien pour les travailleurs salariés que pour les travailleurs non salariés, bien qu'ils prennent des formes différentes.

[CONSULTEZ  
LA CARTOGRAPHIE DES RPS SELON LA  
CLASSIFICATION DE GOLLAC ET BODIER](#)





# JE VOTE

# SYNCASS-CFDT

ÉLECTIONS PROFESSIONNELLES 2022



**SYNCASS**

S'ENGAGER POUR CHACUN  
AGIR POUR TOUS

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.

Édité par le SYNCASS-CFDT 14 rue Vésale 75005  
Édition 2022