



Quelle stratégie pour candidater aux emplois supérieurs : emplois de chef d'établissement et fonctionnels ?

MINI-GUIDE

Quelle stratégie pour candidater aux emplois supérieurs ?

Le SYNCASS-CFDT diffuse une présentation de la procédure de sélection et de nomination en vigueur pour les emplois supérieurs. Isabelle SARCIAT-LAFAURIE, titulaire, et Alain ISNARD, suppléant, siègent à l'instance collégiale qui est composée comme suit :

Membres avec voix délibérative	Membres avec voix consultative
- La directrice générale du Centre national de gestion, Mme Marie-Noëlle GERAIN BREUZARD, Présidente, ou sa suppléante, Christel PIERRAT ; - un membre choisi en raison de ses compétences dans le domaine des ressources humaines et qui n'est pas soumis à l'autorité hiérarchique des autorités dont relèvent les emplois à pourvoir : Henri BADELL, titulaire ; Pascaline POTET, suppléante ; - un membre qui a occupé des fonctions d'un niveau de responsabilité au moins équivalent à celui de l'emploi à pourvoir : Danielle GILLES-GARAUD, titulaire ; Dominique PERRIOT, suppléant ; - deux membres appartenant à l'administration du CNG : Nadia BOULHAROUF et Cédric COUTRON, titulaires ; Philippe TOUZY et Florence GUIRAUD, suppléants.	- Au titre des organisations syndicales représentatives siégeant au CCN (un membre par organisation syndicale) : Pour le SYNCASS-CFDT : Isabelle SARCIAT-LAFAURIE ou Alain ISNARD, Pour le SMPS : Joan PASQUIER ou Marie-Cécile DARMOIS, Pour le CH-FO : Nadia KERNAFIA ou Prisca OMBALA-STRINATI. - Au titre de la Fédération Hospitalière de France : Benjamin CANIARD ou Marc-Antoine THEVENOT.

La loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a introduit la notion d'emplois supérieurs hospitaliers accessibles au recrutement de non-fonctionnaires.

Le décret n°2020-959 du 31 juillet 2020 a bouleversé la gestion des personnels de direction. Après la suppression de l'avis de la CAPN pour les nominations aux emplois de direction et fonctionnels, ce décret a complètement démantelé les modalités de recrutement aux emplois de chef d'établissement et fonctionnels de la FPH, notamment en supprimant le comité de sélection et le plafond de 10% de recrutement de non-fonctionnaires.

Un calendrier désormais bimestriel

Les publications des emplois de chef et fonctionnels sont désormais bimestrielles. Ce nouveau rythme est la résultante de l'évaluation réalisée par le CNG sur les impacts pour les candidats, comme pour la gestion par le CNG et les ARS, d'un rythme de publication mensuel, trop difficile à gérer.

Les candidatures : elles doivent être adressées au CNG et par la voie hiérarchique (DG de l'ARS pour les chefs, chef d'établissement pour les adjoints) dans le délai mentionné sur l'avis de vacance : en principe trois semaines.

Il est important de réaliser **une lettre de motivation distincte pour chaque poste** sur lequel on candidate. La prise en compte des spécificités du poste est en effet recherchée, d'autant plus que désormais les offres d'emplois sont précisées directement dans l'avis de vacance publié au JO. Plus précises que les précédents profils de poste, notamment sur les questions matérielles dont les éléments de la rémunération, elles décrivent les fonctions, les enjeux fondamentaux de l'établissement, les compétences recherchées et la nature et le niveau des expériences professionnelles attendues.

La recommandation du SYNCASS-CFDT : il appartient à chaque candidat adhérent ou non adhérent (s'il le souhaite) de transmettre au SYNCASS-CFDT l'information de sa candidature et son dossier complet. Il nous est matériellement impossible de la connaître avant de recevoir les listes des candidatures exprimées, adressées par le CNG 15 jours au mieux avant la réunion de l'Instance collégiale.

Le calendrier complet du processus depuis la publication, l'instance collégiale et jusqu'à la décision finale, est disponible sur [le site du CNG](#). Depuis la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, les CAPN ne donnent plus d'avis sur les mobilités.

Mouvement	nov 2025	févr 2026	mars 2026	avr 2026	mai 2026	juin 2026	juil 2026	ED3S 2026	sept 2026	oct 2026	nov 2026	déc 2026
Recueil des demandes de publications	28/10/2025	06/01/2026		25/03/2026			17/06/2026		27/08/2026		30/10/2026	
Date de publication JO	26/11/2025	28/01/2026		15/04/2026			09/07/2026	02/09/2026	24/09/2026		27/11/2026	
Recensement des candidatures (date JO + 3 semaines)	17/12/2025	18/02/2026		06/05/2026			30/07/2026		15/10/2026		18/12/2026	
INSTANCES COLLEGIALES	29/01/2026	02/04/2026		18/06/2026			17/09/2026		26/11/2026		04/02/2027	
Retour des propositions ARS/DDCS	27/02/2026	07/05/2026		24/07/2026			22/10/2026		30/12/2026		05/03/2027	
Communication des choix définitifs	06/03/2026	13/05/2026		31/07/2026			30/10/2026		08/01/2027		12/03/2027	

Les candidatures recevables

Il s'agit du premier « filtre » de la sélection des candidatures. La directrice générale du CNG vérifie la recevabilité des candidatures au regard des dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Les emplois supérieurs sont :

- **ouverts à tous les fonctionnaires** appartenant à des corps de niveau équivalent sans considération du grade. **Ils sont donc désormais statutairement accessibles dès la classe normale.**
 - **Pour les seuls emplois fonctionnels**, il faut cependant, pour être nommé, justifier d'au moins six années d'activités professionnelles diversifiées, qualifiant particulièrement pour l'exercice de fonctions supérieures de direction, d'encadrement ou d'expertise.
- **ouverts de manière étendue aux non-fonctionnaires** ayant exercé des responsabilités d'un niveau comparable à celles dévolues aux fonctionnaires des corps et grades d'emplois concernés. Le plafond de 10% des emplois pouvant être pourvus par des personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire a été supprimé.

La directrice générale du CNG peut par ailleurs, et en amont de la réunion de l'instance collégiale, écarter toute candidature ne correspondant pas au profil recherché pour l'emploi à pourvoir, au regard notamment des qualifications, compétences attendues et de l'expérience professionnelle acquise. Cette faculté existait déjà précédemment, mais n'a que rarement été utilisée.

La directrice générale du CNG transmet ensuite les candidatures recevables (et non écartées) préalablement analysées par le département de gestion des directeurs pour examen de l'instance collégiale.

L'instance collégiale arrête la liste des candidats présélectionnés, au regard des qualifications, des compétences, des aptitudes, de l'expérience professionnelle et de la capacité à exercer les missions dévolues à l'emploi à pourvoir. La décision de l'instance collégiale lie ainsi la décision de la directrice générale du CNG.

Ce sont ces seuls candidats figurant sur la liste courte qui seront auditionnés par les ARS.

Le commentaire du SYNCASS-CFDT : une attention toute particulière doit être apportée à la rédaction de la lettre de motivation au regard de la description publiée de l'offre d'emploi et des compétences attendues.

La liste de sélection

L'instance collégiale examine les candidatures transmises par le CNG et arrête une liste de sélection pour chacun des emplois (certains l'appellent « short-list » ou « liste courte »), « au regard des qualifications, des compétences, des aptitudes, de l'expérience professionnelle du candidat et de sa capacité à exercer les missions dévolues ». **Cette liste doit comporter au moins trois noms pour les centres hospitaliers. Ce nombre est porté à au moins cinq si le nombre de candidatures examinées est supérieur à dix.**

Cette règle ne s'applique pas pour les établissements sociaux et médico-sociaux.

Il n'existe donc plus de limite maximale à 6 noms pour les emplois de chefs d'établissement mais l'administration souhaite conserver cette limite en gestion.

- Cette procédure de sélection concerne bien l'ensemble des postes : l'examen des candidatures ne se limite pas aux emplois qui comptent plus de six candidats, mais apprécie chaque candidature, quel qu'en soit le nombre.
- La sélection sera plus rigoureuse s'il y a plus de dix candidats. C'est une évidence arithmétique, pour les postes les plus demandés, réputés attractifs, professionnellement ou géographiquement.

Le commentaire du SYNCASS-CFDT : les candidatures à des postes très demandés exposent statistiquement à ne pas être retenu, le critère étant le profil mais aussi le nombre de candidatures exprimées pour un même candidat. Pour envisager une stratégie personnelle, il faut tenir compte du nombre et de la répartition des postes. En cas de candidatures multiples, il est expressément demandé par le CNG de les classer par ordre de préférence.

La candidature

La première recommandation est de lister exactement les postes qui intéressent au vu de la description de l'offre d'emploi et de les classer par ordre préférentiel. Cela est parfois difficile en l'absence de renseignements suffisants. Il vaut alors mieux avoir une liste large et se désister éventuellement au regard des renseignements obtenus. Le désistement doit alors intervenir impérativement avant la réunion de l'instance collégiale.

- **L'argumentaire personnel est important pour l'instance.** Il n'est cependant pas démontré qu'il y ait une logique unique. On peut ainsi candidater simultanément sur des établissements très différents en motivant différemment chacune des candidatures.
- **S'il y a un impératif à un changement de poste,** il est recommandé de candidater aussi sur des postes que l'on sait moins demandés. En cas de rapprochement de conjoints, il convient également de le préciser.

MINI-GUIDE

Quelle stratégie pour candidater aux emplois supérieurs ?

Les publications bimestrielles perturbent sans doute la stratégie de candidature. L'administration et le CNG pourraient être tentés d'attendre l'issue d'une candidature antérieure en cours avant de permettre une nouvelle opportunité à un même candidat. La rédaction de la lettre de motivation revêt alors une importance particulière.

Les responsables du CNG peuvent être sollicités pour prendre conseil, mais il est indispensable de contacter vos représentants du SYNCASS-CFDT pour croiser les éléments d'information.

Dans tous les cas, CV et lettre de motivation sont particulièrement importants car ils seront transmis tout au long du processus de présélection aux acteurs concernés. Le SYNCASS-CFDT peut utilement vous conseiller.

Un bref historique : le principe d'une sélection a été introduit pour les DH par la création de la commission des carrières pour l'agrément aux emplois fonctionnels (DG et DGA, chefs des plus gros établissements...) mais aussi pour toutes les chefferies d'établissements (à l'époque limitée à 12 noms pour les fonctionnels, 10 pour les autres).

Un relevé de conclusions a été signé avec la DHOS le 16 mars 2009, donc avant la loi « HPST », établissant un tableau de critères. Par ailleurs, la réduction de 10 à 6 de la taille maximale de la liste et la présence éventuelle de non-fonctionnaires ont été introduits par la loi « HPST ». La création du comité de sélection D3S date aussi des modifications statutaires introduites par la loi HPST, il a ainsi été organisé sur le modèle de celui des DH.

Pour les D3S, les critères de sélection ont été définis par le CNG après avis des organisations syndicales. Ils sont également établis selon les niveaux d'emplois : fonctionnels, donnant accès à l'échelon fonctionnel, autres, réservés à la classe normale.

C'est par la mise en œuvre des lignes directrices de gestion « d'orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels » que les critères des anciens comités de sélection (parcours et sélection) ont pu être repris et formalisés. Les critères de sélection en vigueur viennent d'être ajustés après avis unanime du CCN le 10 mars 2022. Il a été procédé à une harmonisation des durées d'impossibilité de candidater à 3 ans pour le cas d'un exercice antérieur dans le même établissement. L'objectif de nomination équilibrée femmes-hommes et la priorité pour le rapprochement familial, défendus par le SYNCASS-CFDT, sont confortés.

L'application des critères est d'autant plus difficile que le nombre de candidats est élevé, car les profils sont alors fréquemment comparables. Mais la nécessité de critères précis et stables n'en est que plus grande pour assurer une équité de traitement.

L'expérience montre que certains points sont sensibles :

- **Le choix entre « l'expérience réussie » et « le potentiel prometteur »** : comment arbitrer des dossiers sans privilégier systématiquement le nombre d'années, ni tomber dans le « jeunisme » ? L'accélération des carrières et la nomination permise aujourd'hui dès la classe normale accentuent cette question.
- **L'appréciation des responsabilités des adjoints est plus complexe**, en raison d'une hétérogénéité accrue des organisations internes et des partages de responsabilités, voire d'un élargissement des périmètres des postes occupés rendant nécessaire une description plus précise des fonctions exercées et des éléments de contexte. La multiplication des directions communes et la mise en œuvre des GHT renforce cette dimension.
- **L'objectif de nominations équilibrées entre les femmes et les hommes** est également poursuivi sans pour autant en faire un critère prépondérant par rapport aux critères professionnels et de mérite.

Les critères ne peuvent remplacer l'examen des situations individuelles et la vue d'ensemble sur tous les postes publiés et en cours de procédure lors d'une séance de l'instance collégiale.

Le commentaire du SYNCASS-CFDT : le SYNCASS-CFDT, siégeant avec voix consultative à l'Instance collégiale, dispose de toutes les informations utiles pour vous renseigner sur vos candidatures et les suites données.

Les critères de sélection pour l'inscription sur les shorts-lists

Les critères de sélection sur les emplois donnant accès à l'échelon fonctionnel de la hors classe et sur les autres emplois

Critères relatifs au parcours professionnel du candidat	Observations
Adéquation du profil du candidat et de celui du poste	
Avoir des évaluations positives	
Nature et importance des fonctions exercées	Une attention particulière sera portée sur la nature et l'importance des postes occupés en qualité de chef d'établissement ou d'adjoint. Les éléments à prendre en compte dans le parcours professionnel du candidat sont détaillés dans la fiche relative aux « mesures favorisant l'évolution professionnelle des cadres de direction et leur accès à des responsabilités supérieures ».
Durée dans chaque poste	Trop de mobilité ou pas assez

MINI-GUIDE

Quelle stratégie pour candidater aux emplois supérieurs ?

Critères relatifs à la situation professionnelle du directeur au moment où il candidate	Observations
Nomination sur place (un directeur adjoint candidate sur le poste de chef d'établissement)	Possible pour un directeur adjoint uniquement s'il y a un nombre de candidatures inférieur ou égal à 3
Nomination du directeur intérimaire	Possible sous réserve du critère ci-dessus énoncé
Nomination dans un département ou une région où l'on a exercé des fonctions d'inspection, de contrôle ou de tutelle sur le champ sanitaire, social ou médico-social	Pas avant 3 ans révolus (à la date de choix définitif des candidats retenus lors de la publication)
Nomination dans un établissement où l'on a déjà exercé	Pas avant 3 ans révolus (à la date de choix définitif des candidats retenus lors de la publication)
Nomination sur un emploi de directeur donnant accès à l'échelon fonctionnel	Possible pour les deux grades du corps
Article 38 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière : priorité pour le rapprochement familial, certains fonctionnaires handicapés et les fonctionnaires ayant la qualité de proche aidant	Possible pour les deux grades du corps
Durée dans le poste précédent	A la date de choix définitif des candidats retenus lors de la publication, au moins trois ans pour les chefs d'établissement sur emploi fonctionnel ou deux ans pour les autres chefferies, sauf situations exceptionnelles ou détachement extérieur.

Les critères de sélection sur les emplois fonctionnels

Critères relatifs au parcours professionnel du candidat	Observations
Adéquation du profil du candidat et de celui du poste	
Avoir des évaluations positives	
Nature et importance des fonctions exercées	Une attention particulière sera portée sur la nature et l'importance des postes occupés en qualité de chef d'établissement ou d'adjoint. Les éléments à prendre en compte dans le parcours professionnel du candidat sont détaillés dans la fiche relative aux « mesures favorisant l'évolution professionnelle des cadres de direction et leur accès à des responsabilités supérieures ».
Durée dans chaque poste	Trop de mobilité ou pas assez

Critères relatifs à la situation professionnelle du directeur au moment où il candidate	Observations
Nomination sur place (un directeur adjoint candidate sur le poste de chef d'établissement)	Possible pour un directeur adjoint uniquement s'il y a un nombre de candidatures inférieur ou égal à 3.
Nomination du directeur intérimaire	Possible pour un nombre de candidats inférieur ou égal à 3 (sous réserve du critère n°1)
Nomination dans un département ou une région où l'on a exercé des fonctions d'inspection, de contrôle ou de tutelle sur le champ sanitaire, social ou médico-social	Pas avant 3 ans révolus (à la date de choix définitif des candidats retenus lors de la publication)
Nomination dans un établissement où l'on a déjà exercé	Pas avant 3 ans révolus (à la date de choix définitif des candidats retenus lors de la publication)
Durée dans le poste précédent	Au moins deux ans pour les chefs d'établissement, sauf pour les candidats détachés sur un emploi fonctionnel et sauf situations exceptionnelles

La liste de sélection

La liste des candidats est transmise par le CNG à l'autorité de recrutement compétente qui examine les candidatures, auditionne les candidats et recueille l'avis du président de l'assemblée délibérante, qui n'est pas transmis au CNG. Il n'est pas mentionné que le président reçoit les candidats, mais il est probable qu'il le souhaitera. Il faut veiller à réussir ces entretiens.

Chaque ARS a des pratiques différentes. Il serait logique que l'autorité convoque mais cela n'est pas observé à chaque fois. **Aussi il est nécessaire de l'anticiper après la réunion de l'instance collégiale**, par exemple par courrier ou appel au secrétariat, mentionnant que l'on se tient à disposition pour l'entretien. C'est notamment utile en période de congés ou de grande distance (outre-mer...) ou pour obtenir un renseignement. Il est recommandé d'adresser son CV, sa lettre de motivation et les dernières évaluations du dossier aux directeurs d'ARS ainsi qu'au président de l'instance délibérante car le CNG ne les transmet pas.

L'entretien permet de départager des candidats, il faut donc **valoriser ses compétences** et son expérience, **sans être excessif**. Il faut impérativement **se garder de dénigrer d'autres candidats**. Se prévaloir de soutiens extérieurs n'est de même pas conseillé.

MINI-GUIDE

Quelle stratégie pour candidater aux emplois supérieurs ?

Le commentaire du SYNCASS-CFDT : il est indispensable de rencontrer le président de l'instance délibérante, pour s'assurer de la collaboration possible en cas de nomination et parce que son avis départage souvent des candidats. Son rôle n'est donc jamais vain : l'avis d'un député-maire peut avoir du poids pour un recruteur. La transmission systématique des avis des présidents au CNG n'a pas été obtenue mais, dans la majorité des cas, il y a consensus entre l'autorité de recrutement et le président. Pour les établissements de santé, un contact et/ou entretien avec le président de CME est souvent d'usage, il n'est évidemment pas prévu par la procédure mais est utile et éclairant, notamment s'il précède les entretiens avec le DG de l'ARS et le président du conseil de surveillance.

Les cas particuliers

Les politiques publiques ont renforcé la dynamique des coopérations, dont les directions communes et, depuis 2016, les GHT. La loi permet une intervention forte pour inciter à la coopération ou au regroupement.

- **La proposition de nomination** à la direction commune de plusieurs établissements de statuts juridiques différents, relève du DG ARS qui est l'autorité compétente quand il y a un établissement sanitaire ou médico-social.
- **La proposition de nomination à la direction d'un établissement membre d'un GHT non-support** reste de la responsabilité de l'autorité de recrutement (DG de l'ARS). Pour ce cas d'espèce, la prudence amènerait à se présenter au directeur de l'établissement support, pour s'assurer du futur.

La vérification des marges de manœuvre au sein de la structure de coopération est nécessaire.

Le commentaire du SYNCASS-CFDT : la situation n'est pas nouvelle mais sa généralisation est à prendre en compte. Il est probable que le DGARS prendra l'avis du président du directoire de l'établissement support en plus de celui du conseil de surveillance. Il est conseillé, dans la mesure du possible, de multiplier les rencontres avec l'ensemble des interlocuteurs. En cas de direction commune, il est conseillé de présenter sa candidature à tous les présidents des assemblées délibérantes. Il est primordial de tenir votre syndicat informé du déroulement du processus depuis l'inscription sur la liste jusqu'à la fin des entretiens locaux.

La proposition de nomination

L'autorité de recrutement arrête une liste de candidats classés par ordre de préférence, sauf si le candidat qu'elle retient prioritairement n'a pas la qualité de fonctionnaire et la transmet au CNG.

La DG du CNG informe les candidats non retenus de la décision de rejet de leur candidature :

- **Le candidat proposé en premier est, jusqu'ici, très généralement nommé.**
- **En cas de pluralité de propositions pour un même candidat, la préférence exprimée par celui-ci est prise en compte.**

Le commentaire du SYNCASS-CFDT : le SYNCASS-CFDT restera particulièrement attentif à ce que l'inscription en liste courte de non-fonctionnaires, ne porte pas préjudice à des collègues titulaires remplissant les mêmes conditions de compétences et de niveau d'expérience attendus.

La DG du CNG procède désormais à la nomination sans avis de la CAPN. Un calendrier fixe les délais de réponses des recruteurs sur les choix proposés. La DG du CNG transmet l'arrêté par la voie hiérarchique et directement. Il y a alors lieu pour le directeur nommé de prévoir sa date de prise de fonction avec les responsables concernés :

- **Le directeur de l'ARS du lieu d'exercice** ou le directeur pour les actuels adjoints d'une part, le directeur de l'ARS du lieu de nomination d'autre part.
- **C'est en principe à eux de s'entendre**, mais il est préférable pour le directeur de négocier de part et d'autre, et de préciser ses propres contraintes, notamment familiales.
- Un délai de deux mois à compter de l'arrêté de nomination est d'usage pour les chefs d'établissement mais l'urgence exprimée pour certaines situations peut le raccourcir.

La prise de fonction d'un chef d'établissement doit impérativement donner lieu à un procès-verbal d'installation, marquant en droit sa responsabilité et permettant l'établissement de la première paie.

MINI-GUIDE

Quelle stratégie pour candidater aux emplois supérieurs ?

La suppression des avis de la CAPN sur les nominations nécessite une organisation différente du CNG, obtenue par le SYNCASS-CFDT. Un processus formel et régulier d'information sur les mouvements et mobilités a ainsi été mis en place depuis le 1^{er} janvier 2020.

Le CNG a mis en ligne sur son site le calendrier prévisionnel des publications d'avis de vacance d'emplois des chefs d'établissement qui précise, pour chaque tour de mutation, en sus des dates de publication des postes, les dates de retour des propositions et les dates de communication des choix définitifs.

Conformément à son engagement, le CNG transmet par ailleurs aux organisations syndicales représentatives, les décisions de nominations prises, 24 heures avant la publication officielle des résultats sur le site du CNG.

Les décisions individuelles de nomination sont communiquées par le CNG à chaque candidat dans les jours qui suivent.

Ce processus, parmi d'autres éléments, a été formalisé au sein des lignes directrices de gestion négociées avec vos représentants. Ces dernières regroupent tant le fonctionnement des CAPN, que les modalités et les critères de la mobilité et des promotions et avancements de grade. Soumises à avis du CCN des directeurs, elles sont rendues publiques par le CNG sur son site internet.

**Toute l'info du SYNCASS-CFDT
sur les réseaux sociaux**



syncass-cfdt.fr/facebook



syncass-cfdt.fr/youtube



syncass-cfdt.fr/linkedin

Nous restons à votre disposition pour répondre à toutes vos questions et pour vous apporter toutes les précisions dont vous pourriez avoir besoin.

N'hésitez pas à nous contacter ou à visiter notre site internet : www.syncass-cfdt.fr



Isabelle SARCIAT-LAFAURIE
Secrétaire générale adjointe
isabelle.sarcia-lafaurie@syncass-cfdt.fr



Eliabel TRAMONI
 Permanente nationale
 eliabel.tramoni@syncass-cfdt.fr



Charlène CARLIN
 Permanente nationale
 charlene.carlin@syncass-cfdt.fr



SYNCASS-CFDT - 14 rue Vésale 75005 Paris

Tel : 01 40 27 18 80 - www.syncass-cfdt.fr - contact@syncass-cfdt.fr

Syndicat national des directeurs, cadres, médecins et pharmaciens des établissements sanitaires et sociaux publics et privés