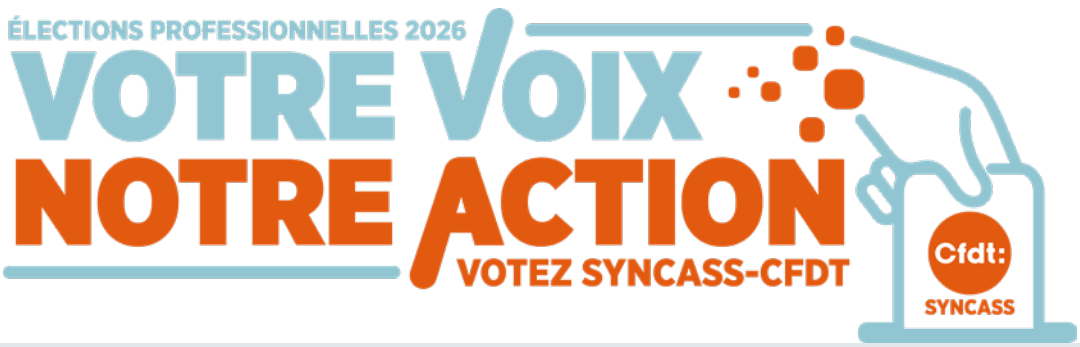
Cfdt:
SYNCASS
S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

Elections professionnelles 2026

Statuts, carrières et conditions de travail : le projet du SYNCASS-CFDT pour tous les directeurs



Un contexte qui bouleverse le management des établissements et la situation des directeurs 3

Face à une série de crises, le renoncement et l'inaction 3
Le choc de la crise sanitaire et ses prolongements 3
Le dialogue avec les autorités fortement réduit 4
Une attractivité des corps de direction qui inquiète 4
Des conditions d'exercice sous tension inédite 5

Statuts, carrières et rémunérations : les propositions et engagements du SYNCASS-CFDT 6

La ligne constante : une harmonisation statutaire plus efficace et plus cohérente pour les trois corps 6
Les adaptations aux bouleversements des responsabilités 6
Un projet cohérent pour les corps de direction 7

- D3S : L'unicité statutaire 7
- Directeurs des soins : combler les nombreuses insuffisances du statut de 2022 8
- DH : les évolutions statutaires 10
- L'accès aux emplois supérieurs et fonctionnels pour les DH, D3S et DS 11
- Un régime indemnitaire d'architecture commune pour les trois corps 12

La rémunération des directeurs de la FPH, une réalité générale bien connue ! 14
La formation initiale et continue pour les trois corps 14
Le CNG, un rôle pivot dans l'accompagnement des collègues 14
L'évaluation professionnelle, un sujet majeur à réformer dans la concertation 15
La situation des contractuels : une réalité 17

Nos conditions d'exercice et de travail : propositions et engagements du SYNCASS-CFDT 18

Des conditions d'exercice professionnel sous une pression inédite 18
Pour maîtriser nos conditions d'exercice : une stratégie des ressources humaines ambitieuse, plus proactive et préventive 19

- Renforcer les relations avec les ARS et DDETS 19
- Respecter les instances, lieux essentiels du dialogue social, et leurs membres 20
- Le CNG clé de voûte de la gestion nationale et DRH des directeurs 21
- La protection et le soutien dus aux directeurs : protection fonctionnelle, soutien et accompagnement effectif dans les situations les plus difficiles 22
- L'accompagnement managérial des individus et des équipes… mais pour tous ! 24
- L'accès réel à la formation tout au long de la vie 25
- La prévention et le traitement des risques psychosociaux 26
- La conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle : de la maîtrise du temps de travail au droit à la déconnexion 27
- Le suivi de la santé au travail des directeurs 29
- Le SYNCASS-CFDT porteur des revendications de la CFDT sur l'égalité professionnelle et la lutte contre les violences sexuelles et sexistes au travail (VSST) 30

Les actions à portée individuelle du SYNCASS-CFDT pour les adhérents et les collègues confrontés à des situations professionnelles complexes 32

Un contexte qui bouleverse le management des établissements et la situation des directeurs

Face à une série de crises, le renoncement et l'inaction

Après la pandémie mondiale de Covid-19 qui a percuté tous les systèmes de santé quelle que soit leur organisation, la période a vu les crises se succéder sans relâche : attractivité et fidélisation des professionnels, grippes hivernales et bronchiolite, saturation itérative des services d'urgences dans un contexte de fragilisation des services publics de proximité, canicules à répétition… Le caractère délétère de ce mode de gestion a été accentué par la succession ininterrompue des ministres de la santé et l'absence de majorité parlementaire, qui condamnent toute réforme d'ampleur et contraignent les pouvoirs publics aux affichages velléitaires, en général sans suite.

Le résultat en est la perception partagée, tant du côté des usagers que des professionnels, d'un affaiblissement généralisé de la réponse aux soins et aux prises en charge, et plus globalement aux besoins exprimés par les populations. Cette démonétisation de l'action étatique laisse les directeurs en première ligne pour organiser l'offre et piloter les ressources dont le système a besoin pour fonctionner.

Le territoire est devenu en quelques années, non plus la maille d'action et de coopération qu'il devrait être mais la réponse unique et unilatérale à toutes les questions, sans que sa taille, sa composition ou les ressources dont il dispose soient questionnées en transparence. Si aucun acteur de bonne foi ne peut nier la nécessité de mieux coopérer et de décloisonner en proximité, la mise en avant de cet échelon apparaît comme un paravent bien commode pour exonérer l'Etat de ses responsabilités, notamment sur l'égal accès aux soins, sur la régulation de l'installation des médecins ou sur la financiarisation accrue de pans entiers de l'offre sanitaire et médico-sociale.

Après les interrogations incessantes sur la gouvernance des hôpitaux, les lois Rist et Valletoux portant notamment sur l'intérim et la possibilité, non suivie d'effets, de doter les groupements de la personnalité morale, l'heure est à « l'an II des GHT ». Marquée par l'absence de toute évaluation préalable, aucune redéfinition du périmètre comme du modèle, cette nouvelle ère s'inscrit dans un mouvement plus général de centralisation assumée, à travers l'option systématisée de la direction commune sans preuve d'efficacité.

Ce choix vient valider une évolution à bas bruit, qui transforme profondément les métiers de direction : réduction drastique des chefferies, montée en puissance des délégations à champ de responsabilités variables, transposabilité hétérogène du modèle aux EHPAD, périmètre aléatoire (et parfois sans fondement juridique) des fonctions mutualisées du GHT. Cette évolution n'est pas propice au dialogue social, qui ne trouve plus sa place ni au plan national comme régional, ni dans des groupements conçus pour l'évincer. Le SYNCASS-CFDT a néanmoins obtenu de la justice administrative, au titre de la prévention des conflits d'intérêts dans le cadre des nominations des chefs d'établissements, un rappel primordial de la place centrale des lignes directrices de gestion (LDG) et de la nécessité de motiver la notion d'intérêt général lorsqu'il y est fait référence pour y déroger.

Enfin, les espoirs placés dans l'ordonnance du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique ont été déçus. Le recours aux accords majoritaires en particulier a été fortement contraint par le refus de négocier affiché par les services de l'Etat.

Le choc de la crise sanitaire et ses prolongements

L'état de sidération né de la pandémie de Covid-19 et l'obligation d'une reconstruction longue de l'activité post-crise (fermetures de lits dues au manque de personnel, taux d'occupation tardant à se relever, confiance altérée des usagers) ont poussé dans un premier temps à protéger le secteur public par des financements forfaitaires plus ou moins adaptés, plus ou moins égalitaires.

Déjà affaiblis par la bataille du recrutement, de l'attractivité et de la fidélisation de professionnels durablement marqués par les conditions d'impréparation et de solitude ressenties pendant la crise sanitaire, les établissements ont de plus subi des chocs exogènes. Citons parmi ceux-ci la couverture incomplète par l'Etat des coûts du Ségur, le retour brutal de l'inflation ou encore l'augmentation des taux de cotisation à la CNRACL. La dégradation conséquente des déficits des établissements publics masque des phénomènes plus graves : la « smicardisation »

des premiers échelons des grilles indiciaires a noyé les efforts, pourtant réels des accords Ségur et « Laforcade ». Les modèles nationaux de financement (T2A hospitalière, sections tarifaires des EHPAD…) ne cadrent plus avec l'objectif d'équilibre financier des structures et le renchérissement de la dette condamne le recours à l'emprunt comme seul moteur de l'investissement public.

Les pouvoirs publics s'empêtrent dans des décisions dépourvues de sens autre que calmer les différentes strates d'élus locaux (loi 3DS, moratoire sur les petites maternités). Ils sont empruntés aussi bien face aux démonstrations des conséquences sur les usagers du modèle lucratif (scandale Orpéa, financiarisation galopante de la santé et du grand âge) qu'aux recommandations scientifiques (place de la prévention, vaccination des populations à risques, détermination de ratios de personnels). Ils peinent à anticiper les transformations inévitables des politiques publiques structurantes : protection de l'enfance, explosion démographique du grand âge, adaptation climatique.

La suppression du COPERMO par le comité national de l'investissement en santé (CNIS) n'aura duré qu'un temps, celui de lancer quelques grosses opérations de reconstruction, utiles sans doute mais peu transparentes dans leur choix géographique et politique. L'ANAP a rapidement ressurgi, porteuse des mêmes références cardinales aux efforts d'efficience, décalque reproductible à (presque) toutes les situations. Le dialogue de gestion a retrouvé ses automatismes et ses travers d'avant Covid.

Le dialogue avec les autorités fortement réduit

Quant à la gestion nationale, elle a suivi tant bien que mal les évolutions de fond du secteur sanitaire, social et médico-social. Le CNG a pu bénéficier sur la période de l'arrêt de la diminution de ses emplois, à l'instar de tous les opérateurs de l'Etat. Pourtant, la déconnexion entre un accroissement constant de ses missions et l'exigence de résultats avec des moyens limités reste prégnante. Touché par un fort turn-over et la rareté de ses compétences, les personnels de direction subissent une dégradation de la réponse à ses missions principales : manque de réactivité aux sollicitations et parfois amoindrissement de la qualité des réponses techniques, altération de son image auprès des directeurs et des administrations avec lesquels il gère carrières et situations des directeurs et médecins. **Malgré cela, le dialogue avec le CNG est encore consistant, à défaut de parvenir toujours à des constructions communes. Le fait syndical reste présent, ce qui est une originalité par rapport aux autres versants de la haute fonction publique.**

C'est plus difficile avec les cabinets ministériels et les directions centrales des ministères. Certes, sur la mandature, la réforme de la haute fonction publique a conduit à de nombreuses séances de travail avec la DGOS, parfois avec la DGAFP et le cabinet du ministre de la fonction publique. Certains sujets ont fait l'objet de résultats tangibles, par exemple sur l'articulation du logement par nécessité absolue de service avec le RIFSEEP. Cependant, faute de volonté et de méthode, la place dans le dialogue social laissée aux syndicats de directeurs quels qu'ils soient reste fragile. Les ministères préfèrent parfois conférences, collectifs et associations professionnelles. **Depuis le ministère jusqu'aux autorités locales, dont les ARS, l'impression donnée est la négation de toute la palette des responsabilités que les directeurs assument en toutes circonstances. Le refus de reconnaître le fait majoritaire et la mauvaise volonté à relancer le groupe contact DGOS/ARS/CNG/organisations syndicales en sont des marqueurs visibles. Le comité d'harmonisation relatif au RIFSEEP des DH qui exclut les organisations syndicales également.**

En dépit de cet affaiblissement voulu des corps intermédiaires, la période qui vient de s'écouler aura vu la transposition aux seuls DH de la réforme de la haute fonction publique. Engagement préparé de longue date par les revendications cohérentes du SYNCASS-CFDT et son pilotage de l'intersyndicale, évolution logique au regard d'une réforme désertée par notre ministère métier, elle est le symbole du renoncement à l'ambition négociée pour les trois corps de direction, des trahisons cumulées depuis le Ségur par le syndicat minoritaire et de la méconnaissance des responsabilités partagées au sein des équipes de direction.

Une attractivité des corps de direction qui inquiète

Les trois corps de direction auront aussi été marqués par une tension d'attractivité. Le corps des directeurs des soins a connu une diminution continue de ses effectifs atteignant un niveau qui ne permet plus de couvrir les besoins dans les établissements de santé et les instituts. Celui des D3S est frappé d'une désaffection croissante des chefferies médico-sociales accroissant les intérims. Les détachements dans le corps de DH se poursuivent à un niveau très élevé aboutissant à un flux de départs constant. Pour les DH, le relèvement tardif et déjà révisé des places

aux concours ne suffit ni à combler les soldes démographiques, ni à pourvoir des emplois restant durablement vacants sur certains territoires et types d'établissements. Le recrutement de faisant-fonctions, puisant dans d'autres corps (cadres de santé, ingénieurs, attachés) et celui de contractuels (autorisé réglementairement ou non) s'amplifie sans que le CNG, en charge de la GPMC des directeurs statutaires n'en maîtrise ni les données, ni la gestion. Les deux dernières promotions d'EDH et d'ED3S ont connu des tensions inédites dans la procédure d'affectation compte tenu d'un nombre de postes ouverts très contraint. Pour la première fois en 2025, le CNG a haussé le ton sur la dérive du recrutement contractuel en particulier chez les DH. Observé dans des établissements attractifs notamment les CHU, l'extension de ce phénomène traduit une perte de repères préoccupante. La volonté de certains chefs d'établissement de s'affranchir du cadre de la gestion statutaire nationale est patente.

Des conditions d'exercice sous tension inédite

Le contexte et les conditions d'exercice n'ont pas connu d'amélioration significative sur les dernières années. Mais le SYNCASS-CFDT n'est pas resté inactif. La création et le fonctionnement du comité national médical, pour lesquels le SYNCASS-CFDT a joué un rôle central, le succès du guide sur la santé des directeurs ainsi que de l'enquête sur la santé mentale à laquelle plus de 1 300 directeurs ont répondu, viennent souligner à la fois l'enjeu majeur que constituent le contexte et les conditions d'exercice et l'absence cruciale de données et d'indicateurs en la matière. Il en va de même pour l'égalité professionnelle et la mesure des effets sur la carrière des femmes du régime indemnitaire et des modalités d'accès aux emplois. Le SYNCASS-CFDT a cherché constamment à mettre des règles là où l'Etat comme d'autres plaident trop souvent pour la « main invisible » de l'égalité.

Pour autant le SYNCASS-CFDT, renforcé par son congrès de 2025 au cours duquel sa résolution a été adoptée à l'unanimité, reste cohérent, uni et ambitieux pour tous les directeurs. Les propositions et engagements développés dans notre programme ne surprendront donc personne dans leurs grands axes. L'engagement premier reste le maintien de la qualité de nos accompagnements individuels, le sérieux de nos propositions et notre capacité à nous opposer pour défendre. C'est notre travail au plus près des adhérents et des collègues qui nous donne cette force de « proposer, défendre et accompagner ! »

Statuts, carrières et rémunérations : les propositions et engagements du SYNCASS-CFDT

La ligne constante : une harmonisation statutaire plus efficace et plus cohérente pour les trois corps

Depuis la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 le SYNCASS-CFDT a défendu la spécificité des responsabilités des directeurs et l'intérêt des établissements. La réduction des compétences de la CAPN prive le syndicat d'une place où il exerçait sa vigilance mais la négociation de lignes directrices de gestion permet de limiter le recul du dialogue social. L'ordonnance 2021-174 du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique devait ouvrir une nouvelle voie pour faire aboutir des revendications. L'Etat s'est empressé de refermer cette porte dans le champ statutaire des directeurs.

Le SYNCASS-CFDT est constant dans son approche : ce sont les modifications du management des établissements qui donnent sens aux évolutions statutaires des corps de direction. C'est pourquoi les revendications reposent sur une approche cohérente et constructive, axée sur le contenu réel des missions dans les établissements, la gestion des corps de direction en étant une conséquence.

Les adaptations aux bouleversements des responsabilités

Le contexte des recompositions territoriales impose la redéfinition du management stratégique des établissements, tous plus ou moins intégrés par les directions communes, les GHT et les GTSMS, puis la définition et la répartition des responsabilités des directeurs (chefs et adjoints), au sein des équipes de direction des différents établissements les composant, ou associés à ces ensembles.

Dans tous les domaines, la coopération ou l'intégration ont des répercussions majeures sur l'exercice des responsabilités et modifient la répartition entre les missions stratégiques, de coordination interne et opérationnelles. Le SYNCASS-CFDT agit pour que les contraintes nouvelles de conditions d'exercice nées du fonctionnement des GHT, des recompositions de l'offre de santé et médico-sociale, les nouveaux outils de coopération territoriale (CPTS, PTSM en santé mentale) soient mieux pris en compte pour les professionnels concernés, directeurs, cadres et médecins. Ces contraintes doivent faire l'objet d'une reconnaissance dans les déroulements de carrière et le régime indemnitaire.

Le défaut d'attractivité pour les métiers de direction a également des impacts majeurs, notamment pour les D3S et les DS. Cela occasionne un élargissement notable et souvent durable de leurs responsabilités, non pris en compte statutairement. Les DH ne sont pas en reste même s'ils bénéficient d'une meilleure reconnaissance statutaire depuis leur intégration dans la réforme de la haute fonction publique. Pour les équipes de direction des établissements de santé, le défaut d'attractivité se traduit aussi par un accroissement du recrutement de contractuels, par ailleurs banalisé par les pouvoirs publics.

Pour le SYNCASS-CFDT, il est nécessaire d'obtenir :

- **une cartographie précise pour les emplois de D3S, à l'instar de celle des effectifs et des emplois de DS élaborée en 2021 et de celle des DH réalisée en 2023-2024,**
- **une reconnaissance et une mise à profit de la connaissance complète des filières de prise en charge et de l'expertise des directeurs qui sont des acteurs de santé publique,**
- **une maîtrise de la démographie des corps de direction, favorisant le recrutement des directeurs par le concours et la répartition des effectifs selon les besoins des établissements,**
- **une valorisation des compétences et de l'expérience des DH, D3S et DS pour assurer l'animation territoriale, dans l'organisation de la permanence et de la continuité des soins, la constitution de réseaux, la coopération renforcée avec d'autres professionnels de santé et de la prise en charge sociale et médico-sociale.**

Un projet cohérent pour les corps de direction

La dimension territoriale des fonctions de direction met en évidence la proximité des exercices professionnels et le caractère artificiel des distinctions statutaires entre les différents corps de direction.

Le SYNCASS-CFDT défend un projet de gestion des directeurs dans une approche cohérente, pour permettre la continuité du service public, garantissant l'adéquation entre la démographie, la construction statutaire et la répartition territoriale pertinente des directeurs. Il revendique des carrières harmonisées pour la reconnaissance des réalités des établissements.

Logique de gestion, logique de métier et de carrière, logique des territoires pour un système de santé décloisonné sont les fondements de nos revendications.

D3S : L'unicité statutaire

Contrairement à ce que voudraient laisser croire certains, le SYNCASS-CFDT porte cette revendication depuis de nombreuses années. Il avait ainsi organisé une rencontre dès 2016, avec les deux autres organisations syndicales représentatives portant le même projet pour préciser les arguments, nombreux, qui militent pour l'unicité statutaire.

L'unicité statutaire reste notre objectif malgré les refus inexpliqués en dépit du fait majoritaire et du sens de la réforme de la haute fonction publique. L'application de la loi mobilité, son corollaire sur la comparabilité des deux corps et la réduction du nombre de corps de fonctionnaires sont des cadres cohérents avec l'unicité statutaire. La rationalisation de la gestion, tant au CNG qu'à l'EHESP, gagnera aussi à la réduction du nombre de statuts. L'unicité statutaire DH/D3S sera une source de simplification pour ces deux opérateurs soumis à la limitation de leurs ressources.

Dans ce contexte, le projet d'unicité statutaire DH/D3S est inéluctable et pertinent. Simple sur le plan de la réalisation statutaire, il permet un exercice sur les différents champs des établissements de la fonction publique hospitalière. La fonction de direction peut s'exercer en cohérence avec le décloisonnement croissant des activités sanitaires et médico-sociales. Des filières majeures comme la gériatrie et la santé mentale illustrent de façon particulièrement pertinente la nécessité de rompre avec les césures statutaires. Il en est de même pour les établissements de proximité qui illustrent jusqu'à la caricature l'absurdité de la situation actuelle : si l'établissement compte plus de 30 lits de médecine, il faut obligatoirement un DH ; moins de 30 lits, il faut un D3S. Qui peut sérieusement penser que ces professionnels n'ont pas la même mission et ne doivent pas voir leur engagement professionnel reconnu de la même manière ?

La transposition de la réforme de la haute fonction publique à la FPH : une occasion manquée

Le principe de la déclinaison de la réforme de la haute fonction publique dans les autres versants était présenté ainsi dans un dossier de presse du 23 novembre 2022 comme :

« La dynamique de transformation engagée depuis 2021 a vocation à concerner l'ensemble de l'encadrement supérieur. Aussi, les travaux seront engagés en 2023 pour la décliner de manière adaptée aux autres catégories de cadres supérieurs et dirigeants dans l'ensemble des versants de la fonction publique, ainsi qu'aux membres des juridictions administratives et financières ».

Le SYNCASS-CFDT a ainsi demandé, dès l'ouverture des groupes de travail, de traiter dans la même temporalité les corps des DH et des D3S, corps comparables à celui des administrateurs de l'Etat. Cette comparabilité vient d'ailleurs d'être réaffirmée lors des travaux de la DGAFP sur l'étude de la comparabilité des corps avec celui des administrateurs de l'Etat.

Mais ce qui a été possible à l'Etat en regroupant quinze corps très différents dans un même statut ne l'a pas été pour la FPH pour deux corps pourtant formés dans la même école et exerçant des fonctions similaires dans des établissement sanitaires, sociaux et médico-sociaux.

Une première proposition de revalorisation a été proposée par la DGOS en juillet 2023. Elle représentait une véritable provocation au regard des attentes légitimes des collègues, de leurs responsabilités et de la dégradation inédite du fonctionnement des établissements dans lesquels ils exercent. Le document communiqué par la DGOS aboutissait à creuser de façon massive et irrémédiable les écarts entre les deux corps des DH et des D3S.

Qu'il s'agisse du pyramidage des grilles indiciaires, des conditions de déroulement de carrière (durcissement des règles de mobilité) ou du régime indemnitaire, l'ensemble était dramatiquement éloigné de l'objectif, pourtant rappelé par le ministre de la fonction publique, d'améliorer l'attractivité des corps. **C'est pourquoi le SYNCASS-CFDT et deux autres organisations syndicales ont refusé de poursuivre les discussions avec la DGOS sur la base de ces propositions, exigeant des propositions sérieuses, comprenant des évolutions conséquentes, et ce pour engager un échange enfin constructif et permettre une négociation globale pour les trois corps.**

Le SYNCASS-CFDT défend l'unicité des corps de direction DH/D3S.

Ce qui a été possible dans la FPE doit également l'être dans la FPH.

L'unicité statutaire doit conduire à :

- **l'enrichissement professionnel des deux corps,**
- **la simplification de la gestion des listes d'emplois anciennement de D3S,**
- **l'accès possible aux chefferies non fonctionnelles du corps des DH et D3S unifié en sortie d'école.**

La seule perspective d'évolution statutaire présentée pour les D3S est la création d'une indemnité pour ceux qui seraient directeurs d'un groupement territorial social et médico-social (GTSMS) en sus des autres fonctions qu'ils assument déjà !

Lors des discussions statutaires de l'année 2023 sur la transposition de la réforme de la haute fonction publique aux corps de direction de la FPH, la DGOS nous présentait la création des GTSMS comme une possibilité d'évolution statutaire pour les D3S, faute de pouvoir bénéficier de la création d'un statut unique comme cela a été possible dans la fonction publique d'Etat.

Le SYNCASS-CFDT est scandalisé par le fait que les seules modifications statutaires proposées aux D3S se réduisent à la question de la nomination du directeur d'un GTSMS, alors même que cette réforme était annoncée comme une opportunité d'ouverture de discussions élargies à l'ensemble du périmètre.

En guise de reconnaissance, il est proposé une indemnité plafonnée dont le montant dépendra du bon vouloir des membres de l'assemblée générale du GTSMS. Nous sommes très loin d'une refonte du régime indemnitaire tel qu'il avait été acté par la DGOS en juin 2024 !

Directeurs des soins : combler les nombreuses insuffisances du statut de 2022

La revalorisation statutaire du corps des directeurs de soins relève de la même logique. Elle n'a été que très partiellement et injustement réalisée. Les ministères compétents ont refusé de reconnaître ces collègues comme des directeurs à part entière, après un cursus professionnel et de formation très dense. Le corps est pourtant indispensable à la qualité du management et aux recompositions de l'offre de soins et médico-sociale. Aussi, lorsque les postes restent vacants, ce qui devient fréquent, le management est directement compromis.

Depuis le statut de 2022, le SYNCASS-CFDT a obtenu la publication du décret n° 2026-99 du 16 février 2026 modifiant le décret n° 2014-8 du 7 janvier 2014 régissant les emplois fonctionnels des directrices et directeurs des soins, revendication portée depuis la publication du décret statutaire du 31 mars 2022.

Cette correction attendue depuis la réalisation des premiers tableaux d'avancement à la classe exceptionnelle et son échelon spécial va enfin permettre à un directeur des soins, qui a atteint dans son grade un échelon doté d'un indice supérieur à celui détenu dans l'emploi fonctionnel sur lequel il est détaché, de conserver cet indice tant qu'il y a intérêt. Pour rappel, un directeur des soins ayant atteint l'échelon spécial de la classe exceptionnelle ne pouvait bénéficier de cette avancée indiciaire en hors échelle B (HEB) et en retirer le bénéfice pour le calcul de sa pension de retraite qu'au prix de la perte de l'emploi fonctionnel occupé.

C'est une évolution très incomplète du statut que nous réclamons. Ce « milieu du gué » conforte le SYNCASS-CFDT dans sa volonté d'aboutir ! Le dossier du corps des directeurs des soins, féminisé à 75 %, doit répondre aux enjeux d'égalité professionnelle et mérite un statut à la hauteur des responsabilités assumées. Les revendications obtenues par le SYNCASS-CFDT, et les engagements pris par la DGOS lors du conseil supérieur de la fonction publique hospitalière du 10 juillet 2025 doivent se concrétiser sans tarder dans la mesure où un arbitrage interministériel a été obtenu pour :

- **la revalorisation des indemnités versées aux élèves directeurs des soins durant leur scolarité, selon les modalités mises en œuvre pour les deux autres corps de direction. Ce retard est inadmissible : les indemnités de formation sont cinq fois moins élevées et les indemnités forfaitaires deux fois moindres que celles versées aux EDH et ED3S ;**
- **l'attribution d'une indemnité d'intérim de direction, les directeurs des soins ayant été initialement « oubliés », alors qu'ils sont régulièrement chargés par les ARS de ce type de mission notamment dans les établissements du champ des D3S ;**
- **l'application de la transposition du régime indemnitaire (RIFSEEP) dès 2027.**

Afin de concrétiser l'engagement d'enrayer l'érosion des effectifs, le SYNCASS-CFDT continue de revendiquer :

- **une revalorisation des grilles indiciaires des trois grades se traduisant par une grille de la catégorie « A+ » ;**
- **la révision des conditions d'accès au GRAF :**
  - **vivier 1 : à tous les emplois de coordonnateurs généraux d'instituts de CHU et des établissements supports de GHT classés en emplois fonctionnels de DH, aux emplois de coordonnateurs des établissements de santé mentale en dérogation GHT dès lors que ces établissements sont classés dans des emplois fonctionnels de DH, ainsi qu'aux conseillers techniques et pédagogiques en ARS et à la DGOS ;**
  - **vivier 2 : la suppression de la clause restrictive d'une nomination sur le vivier 2 pour quatre sur le vivier 1 ;**
- **l'ajustement du nombre d'emplois fonctionnels ;**
- **la réforme des voies d'accès au corps de DS par l'ouverture du concours aux non cadres et par la création d'un tour extérieur à l'instar de ceux des deux autres corps de direction et par la réduction de l'ancienneté exigée pour les titulaires du diplôme de cadre de santé.**

Au-delà, notre mobilisation reste entière pour défendre ce que nous avons toujours revendiqué : un corps de personnel de direction des soins de la fonction publique hospitalière, reconnu en catégorie A+, accédant aux mêmes grilles indiciaires et au même régime indemnitaire que les directeurs d'hôpital adjoints.

Pour une reconnaissance du niveau de responsabilité des directeurs des soins.

Leurs fonctions comportent une dimension stratégique, managériale et institutionnelle qui doit être pleinement prise en compte dans la réflexion sur l'organisation des corps et des emplois supérieurs de la fonction publique hospitalière. Il est dès lors nécessaire d'apprécier les fonctions des directeurs des soins selon des critères objectifs : périmètre de responsabilité, niveau d'encadrement, autonomie, complexité des décisions, contribution à la stratégie institutionnelle et impact sur le fonctionnement de l'établissement. Le directeur des soins intervient sur des déterminants majeurs de la performance hospitalière, au croisement des dimensions humaines, médicales, organisationnelles et économiques.

Les directeurs des soins demandent que le niveau réel de leurs responsabilités de direction, d'encadrement et de pilotage stratégique soit reconnu de manière cohérente avec les exigences actuelles de la gouvernance hospitalière. La reconnaissance de cette comparabilité fonctionnelle constitue un préalable pertinent à une réflexion sur l'évolution de leur positionnement statutaire, de leurs parcours et de leur reconnaissance indemnitaire. Les directeurs des soins assument, dans leur champ de compétence, des responsabilités de niveau stratégique comparables à certaines responsabilités exercées par les directeurs d'hôpital. La structure statutaire actuelle répond imparfaitement aux responsabilités dans le fonctionnement des établissements et à l'évolution des organisations.

DH : les évolutions statutaires

Cette réforme statutaire est l'aboutissement d'un long processus enclenché dès le 8 avril 2021 avec l'annonce du Président de la République d'une « profonde réforme de l'encadrement supérieur de l'État, sans équivalent depuis 1945 ». Dans ce cadre, la mise en œuvre du chantier ouvert en 2023 par le ministre de la transformation et de la fonction publiques pour les versants de la fonction publique hospitalière et territoriale, à la suite de celui ouvert pour la fonction publique d'Etat en tant que précurseur, a souffert de différents écueils. Parmi eux, l'instabilité politique et surtout la dissolution de l'Assemblée nationale ont brutalement arrêté la mise en œuvre de la réforme, le dossier ayant été mis de côté pendant plusieurs mois par les pouvoirs publics.

Le manque de volonté de dialogue structuré de la part des plus hautes instances gouvernementales a été préjudiciable à la qualité de ces travaux menés dans un cadre multilatéral mais excluant les négociations. Dès le début, le SYNCASS-CFDT a pris part à tous les groupes de travail organisés par la direction générale de l'offre de soins (DGOS) mandatée pour transposer la réforme de la haute fonction publique à la FPH. Il a activement nourri les réflexions, tout en critiquant le manque d'ambition des pouvoirs publics pour garantir une application conjointe du nouveau régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) aux différents corps de direction de la FPH.

À la mi-juin 2025, la DGOS a relancé de manière inattendue le chantier de la réforme, insistant sur l'impératif de conclure rapidement ce sujet en raison des incertitudes de tout ordre. Le SYNCASS-CFDT s'y est à nouveau impliqué pleinement, en contribuant à des échanges soutenus. La précipitation de la conduite de la concertation est à déplorer, en particulier pour la mise en place du régime indemnitaire. La réactivité et la vigilance du SYNCASS-CFDT, qui se sont notamment traduites par le dépôt de dix-sept amendements par la CFDT lors de la réunion du Conseil supérieur de la fonction publique hospitalière (CSFPH) du 10 juillet 2025, ont néanmoins conduit à l'aboutissement des revendications portées ces dernières années pour une meilleure reconnaissance des DH.

Il s'agit incontestablement d'une réforme statutaire et indemnitaire d'ampleur. Elle doit maintenant se conclure par une transposition juste et équitable des dispositions relatives aux modalités d'évolution de l'IFSE et de détermination du CIA, notamment pour les emplois supérieurs, d'avancement de grades mais également du dispositif de recherche d'affectation. Pour le SYNCASS-CFDT, l'intégration des DH dans la haute fonction publique ne saurait justifier de reproduire tous les éléments du régime des administrateurs de l'Etat sans tenir compte des particularités de l'exercice des métiers de direction de la FPH.

Le statut des directeurs d'hôpital commenté par le SYNCASS-CFDT

Pour le SYNCASS-CFDT il y a une opportunité évidente de reconnaître les statuts spécifiques de la FPH aux côtés des corps comparables de la haute fonction publique d'Etat et territoriale.

L'unicité statutaire est parfaitement compatible avec cette revendication, fil rouge du SYNCASS-CFDT depuis trois décennies. Le creusement massif des écarts de statut entre les DH et les D3S qui résulte de l'application de la réforme aux seuls DH est intenable.

Les modalités du passage à la hors classe des DH depuis le tableau d'avancement 2021 ont entraîné un ralentissement significatif de la première partie de la carrière. Avec la réforme statutaire, de nouvelles lignes directrices de gestion définissent la condition de mobilité désormais unique ainsi que la fixation d'un volume de promotions annuel pour accéder au nouveau second grade DH. Si cet avancement ne sera plus aussi essentiel que dans l'ancien statut pour pouvoir dérouler une carrière, il demeurera une étape importante pour la grande majorité des collègues.

Le SYNCASS-CFDT revendique des taux de promotion pour l'avancement aux deuxième et troisième grades suffisamment élevés pour éviter que des promouvables se retrouvent bloqués pendant trois à quatre ans avant de pouvoir accéder au grade supérieur.

Il continuera par ailleurs de s'investir pleinement dans l'élaboration des tableaux d'avancement pour s'assurer de l'application de critères justes et équitables pour la promotion des collègues dans le cadre du nouveau statut. Pour ce faire, il veillera notamment à l'application des lignes directrices de gestion et n'hésitera pas à demander leur réexamen au besoin, en particulier la prise en compte de tous les critères objectifs permettant de qualifier les parcours.

L'accès aux emplois supérieurs et fonctionnels pour les DH, D3S et DS

Le décret emplois supérieurs de 2020 a été partiellement révisé notamment pour tenir compte de la réforme du statut de DH. Sa mise en œuvre s'est installée dans la durée, avec une pratique qui a cantonné le recrutement des non fonctionnaires à la portion congrue. Le respect des LDG pour garantir l'égalité de traitement des candidats reste un point de vigilance important sur lequel le SYNCASS-CFDT a marqué des points par son action contentieuse. Pour les DH comme pour les D3S, les emplois de chefs d'établissement sont affectés par les restructurations, en particulier les directions communes, plus rarement les fusions. Ce bouleversement nécessite de poursuivre les adaptations statutaires et un accompagnement en gestion.

Les évolutions du statut de directeurs des soins les rendent éligibles pour l'accès aux emplois supérieurs de la FPH :

- **les directeurs des soins disposent désormais d'une grille indiciaire en HEB** (avec le troisième grade). Les conditions d'éligibilité de leur candidature aux emplois supérieurs DH et D3S sont donc acquises et certains occupent maintenant des emplois supérieurs ou fonctionnels DH ou D3S ;

- **leurs grilles de rémunération tant indiciaire qu'indemnitaire n'en deviennent que plus incohérentes** encore avec leurs homologues au sein des équipes de direction et dans les territoires.

Les emplois fonctionnels des directeurs d'hôpital viennent d'être reconfigurés, tandis que la multiplication des directions communes, les restructurations et l'évolution de la démographie des directeurs affectent fortement la distribution des emplois au profit de postes d'adjoints fonctionnels.

Les emplois les plus importants doivent alors être des emplois fonctionnels. Cela concerne les DH et les D3S dans un statut unifié ainsi que les DS. Le RIFSEEP doit être décliné en conséquence pour prendre en compte le niveau et l'étendue des responsabilités, pour le corps unifié et celui des directeurs des soins.

Le SYNCASS-CFDT réclame ainsi la cohérence d'ensemble indispensable à la gestion des corps :

- **les emplois fonctionnels doivent être valorisés pour les trois corps par les mécanismes communs des accélérateurs de carrière et du RIFSEEP. Ceux de D3S et de DS doivent être revus à la hausse en équité avec les emplois fonctionnels de chef DH pour les D3S et avec les emplois fonctionnels d'adjoint DH pour les DS.**

- **les actualisations des listes d'emploi doivent respecter le calendrier établi et associer les syndicats de directeur. Les retards sont préjudiciables aux collègues.**

La nouvelle disposition statutaire permettant aux DH d'être placés en recherche d'affectation pour une durée de six mois à la fin d'un détachement, en l'absence de poste vacant, doit impérativement être étendue aux deux autres corps de la FPH. Elle permet de mieux gérer des situations individuelles délicates notamment en sortie d'emploi fonctionnel.

L'observation, en temps réel, des effets des restructurations liées aux GHT et aux directions communes sur les affectations, les responsabilités, la soutenabilité des périmètres et les conditions d'exercice doit être organisée. Les moyens du CNG pour la gestion des situations individuelles doivent être renforcés.

Dans les instances de gestion, le SYNCASS-CFDT veille aux intérêts des collègues et des établissements. Il persévérera afin que les principes négociés dans les LDG soient respectés et emploiera, comme il a déjà dû le faire, tous les moyens d'action pour faire respecter les règles et les critères si cela est nécessaire. L'action contentieuse introduite au sujet d'une nomination contrevenant à l'égal accès des candidats aux emplois a permis de dégager une jurisprudence importante : seul un motif d'intérêt général peut justifier de déroger aux LDG.

Un régime indemnitaire d'architecture commune pour les trois corps

Nos revendications indemnitaires s'appuient sur la réalité des responsabilités, car les disparités actuelles sont choquantes et insupportables pour les directeurs concernés :

- L'intégration du management au sein des directions communes et des GHT contribue à complexifier l'exercice des missions du fait des transferts vers le siège ou l'établissement support, étend le périmètre d'intervention de nombreux directeurs, chefs et adjoints, majorant les responsabilités et la charge de travail.

- Les regroupements dans le secteur médico-social se sont également beaucoup développés depuis deux décennies, avec des directions communes et des formules de coopération (GCSMS puis GTSMS).

- Les directeurs des soins sont très largement en deçà de leurs homologues des équipes de direction, même en classe normale de DH…

Depuis le « Ségur de la santé » qui en actait le principe, la réforme du régime indemnitaire de la FPH a été maintes fois repoussée. Paradoxalement, une fenêtre s'est ouverte en 2023 et 2024 pour les corps de direction.

Le remplacement de la PFR par le RIFSEEP pour les trois corps de direction de la FPH a été porté par le SYNCASS-CFDT dès le début des discussions relatives à la transposition de la réforme de la haute fonction publique.

Grâce à la mobilisation des collègues en poste et des élèves, nous avions obtenu l'engagement d'un traitement en parallèle de l'ensemble des dossiers statutaires et de l'instauration d'un nouveau régime indemnitaire commun aux trois corps pour la fin 2024.

Malheureusement, la dissolution de l'Assemblée nationale et l'instabilité gouvernementale ont stoppé net le dossier de la réforme statutaire des corps de direction de la FPH. Puis l'urgence face à la dégradation des finances publiques a été invoquée pour ne traiter que le dossier statutaire DH sur l'année 2025, pour une mise en œuvre au 1er janvier 2026.

Nos positions méritent d'être traitées, car elles sont fondées sur des plafonds alignés entre les corps et emplois en fonction des niveaux de responsabilités assurées.

Pour le SYNCASS-CFDT, les DH, D3S et DS sont membres des mêmes équipes et exercent tous des responsabilités élevées. A ce titre, ils méritent un niveau indemnitaire correspondant à celui du corps des DH, selon une déclinaison tenant compte des responsabilités et des emplois occupés. Les règles d'attribution doivent rester communes.

L'indemnité d'intérim doit être rétablie dans les montants antérieurs pour les D3S comme pour les DH et ouverte aux directeurs des soins d'ores et déjà autorisés à assurer des missions d'intérim d'établissements, en la liant à l'emploi concerné et non au corps ou au grade.

L'extension du CTI à tous les agents de la FPH qui en sont exclus est une revendication constante du SYNCASS-CFDT portée par sa confédération par amendement au PLFSS 2027. Les D3S du secteur du handicap sont également concernés par cette revendication qui doit réparer une injustice inacceptable.

L'impact de la maladie sur le régime indemnitaire

L'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE) est réduite, le cas échéant, dans les mêmes proportions que le traitement.

L'IFSE suivant le traitement, elle est maintenue tant que le traitement est versé et elle est réduite dans les mêmes proportions le cas échéant :

- en CLM, le directeur perçoit un an de plein traitement puis deux ans à demi-traitement ;
- en CLD, le directeur perçoit trois ans de plein traitement puis deux ans à demi-traitement.

Dans ces situations, la réduction du traitement entraîne automatiquement la réduction correspondante de l'IFSE et **non sa suppression, comme cela est le cas sous le régime de la PFR.**

Cette avancée dont les DH bénéficient depuis 2026 est une raison supplémentaire pour obtenir la refonte du régime indemnitaire des D3S et des DS, afin de faire cesser ce qui est désormais une flagrante inégalité de traitement des directeurs en arrêt maladie membres des mêmes équipes de direction au sein de la fonction publique hospitalière.

Communiqué du SYNCASS-CFDT

IFSE : une avancée importante pour les DH en CLM et CLD

Le SYNCASS-CFDT avec l'ensemble de la CFDT a obtenu la révision du régime indemnitaire des élèves DH et D3S en formation à l'EHESP. Cette réforme du régime indemnitaire permet depuis le 1er janvier 2022 d'aligner les traitements et indemnités des élèves de l'EHESP sur ceux des écoles de formation des cadres dirigeants de la fonction publique de l'Etat et de la fonction publique territoriale. **Il s'agit d'une avancée importante pour l'attractivité des concours, en particulier pour des profils diversifiés ayant déjà une expérience professionnelle.**

Cette révision doit s'appliquer aux élèves DS et AAH. La DGOS a confirmé maintes fois depuis 2025 avoir obtenu des arbitrages favorables pour sa mise en œuvre, mais aucun texte n'est venu à ce jour concrétiser cet engagement.

Le SYNCASS-CFDT poursuit son action auprès de la DGOS pour que ces projets de décrets soient présentés au CSFPH et publiés.

La rémunération des directeurs de la FPH, une réalité générale bien connue !

Les évolutions statutaires n'ont pas vocation à compenser les pertes liées aux revalorisations insuffisantes du point d'indice. Il s'agit d'un sujet global que l'Etat doit traiter par ailleurs, pour l'ensemble des fonctionnaires et des agents publics, afin de rétablir une situation qui est aujourd'hui défavorable à tous.

La formation initiale et continue pour les trois corps

La formation initiale à l'EHESP est une garantie de nos compétences professionnelles. La création d'un tronc commun avec l'Institut national du service public (INSP) ne nous fait pas perdre de vue l'absolue nécessité d'un ancrage professionnel de la formation des directeurs. L'adaptation des compétences à l'évolution des responsabilités, correspondant à une problématique à la fois individuelle, dans la carrière, et collective dans le management, est un pilier des conditions d'exercice.

Le SYNCASS-CFDT demande que soient promus le développement personnel et l'amélioration des compétences par la mise en place de dispositifs adaptés aux équipes de direction.

Le SYNCASS-CFDT souscrit à une école ouverte sur les évolutions pédagogiques, ancrée dans les valeurs, les principes et la culture du service public mais qui conserve son rôle de formation d'application professionnelle pour les élèves fonctionnaires, notamment par des stages longs en établissement. L'affirmation de la transversalité, la meilleure reconnaissance de l'ensemble des filières et la recherche en management sont autant d'objectifs à concilier. La place des enseignements liés au management et aux aptitudes au dialogue social doit être renforcée.

La vigilance reste nécessaire sur l'organisation et le fonctionnement de l'EHESP, la conception des formations, la gestion des filières, les conditions matérielles des élèves. Les conditions hôtelières d'accueil en formation initiale sont tendues depuis plusieurs années. La dotation budgétaire de l'EHESP l'a conduite ces dernières années à mobiliser ses réserves. Il est crucial de restaurer une dotation conforme aux missions confiées.

La qualité de la gestion de l'école comme le niveau des ressources nécessaires au fonctionnement doivent nous maintenir mobilisés au sein des instances de l'EHESP et auprès des pouvoirs publics.

Les dispositifs de formation doivent être adaptés pour anticiper et accompagner les évolutions des outils du management, d'organisation ainsi que les recompositions territoriales.

Le SYNCASS-CFDT est attentif aux évolutions des maquettes de formation initiale et au séquencement des stages. L'évaluation régulière des choix opérés doit associer les représentants des élèves et intégrer l'expérience des maitres de stage.

Mais le SYNCASS-CFDT s'oppose à toute évolution qui conditionnerait l'accès aux plus hauts emplois à une formation spécifique plutôt qu'à une maîtrise des compétences, dont le passage par l'EHESP en formation comme en formation d'adaptation à l'emploi est la première garantie.

Le CNG, un rôle pivot dans l'accompagnement des collègues

Le Centre national de gestion reste la seule garantie de la gestion nationale des directeurs. Sa représentativité électorale fait du SYNCASS-CFDT un interlocuteur majeur, qu'il s'agisse du nombre de ses représentants dans les instances ou du poids dans les discussions. Nous sommes investis, selon notre logique constante, pour le maintien de l'implication de l'administration centrale dans la gestion nationale et les instances, définies par la loi et les décrets statutaires et **pour que le CNG soit sans conteste la DRH des directeurs.**

Les missions du CNG sont imparfaitement assurées, les résultats sont variables selon les situations, avec une lenteur dans l'aboutissement de nombreux dossiers. Les moyens d'action du CNG restent limités, avec notamment un système d'information toujours pas à la hauteur des enjeux. Les clarifications de la réglementation pour faciliter son travail ne sont pas toutes obtenues. Si ses effectifs sont restés stables ces dernières années, le turn-over des équipes reste préoccupant et entraîne des vacances de postes préjudiciables.

La vigilance reste indispensable sur l'organisation et le fonctionnement du CNG : la qualité de la gestion de l'établissement et le niveau des ressources nécessaires à son bon fonctionnement doivent mobiliser au sein de son conseil d'administration et auprès des pouvoirs publics.

Le SYNCASS-CFDT défendra les objectifs suivants :

- **La gestion modernisée des corps de direction pour le déroulement de carrière, la mobilité et le suivi individuel.**
- **La préservation, au niveau du CNG, de la nomination nationale.**
- **La gestion par le CNG, autorité centrale, de la protection fonctionnelle pour tous les directeurs, afin de garantir un traitement homogène, rapide, protecteur et cohérent, en réponse à une exposition juridique et médiatique croissante.**
- **La prise en compte de la santé au travail, des aspirations légitimes en matière de QVT et des conditions de travail des directeurs.**
- **La qualité de la gestion individuelle, notamment dans les situations complexes.**
- **L'amélioration de son système d'information pour la gestion nationale des directeurs et des médecins.**
- **La négociation de la charte du dialogue social avec les syndicats de directeurs et de PH, prévue au COP 2021-2025.**
- **La concertation de modalités de fonctionnement des instances de gestion des corps de direction qui garantissent le respect de leurs attributions, la place et le rôle des représentants des directeurs.**

L'évaluation professionnelle, un sujet majeur à réformer dans la concertation

De nombreux aspects des procédures actuelles sont devenues inadaptés à une évaluation qui s'inscrit dans le temps pour les directeurs, chefs et adjoints et directeurs des soins. Nos actions ne peuvent en effet se cantonner dans une temporalité annuelle, qui morcelle les résultats analysés, survalorisant les résultats strictement financiers et de court terme.

Le SYNCASS-CFDT n'est pas opposé à une réforme d'ampleur de l'évaluation, notamment pour reconnaître la dimension pluriannuelle de la réalisation des objectifs. Le maintien d'un entretien professionnel annuel et de la décision indemnitaire faisant l'objet d'un compte rendu seraient alors découplés avec des supports complets de nature pluriannuelle établis à certains moments charnières de la carrière (prise de poste, mobilité et candidatures, avancement de grade…).

Pour le SYNCASS-CFDT, il y a des principes incontournables :

- **L'entretien professionnel individuel annuel, base de l'évaluation, est une obligation, mais aussi un acte essentiel au management.** Il n'est pas question (et d'ailleurs impossible) de déroger à son principe réglementaire, inhérent à nos responsabilités. Le processus reste obligatoire, cadré, régulier et évalué. S'en dispenser est un manquement statutaire et managérial qui devrait exposer à des conséquences.
- **Les méthodes et techniques d'évaluation doivent être pertinentes, au regard de la finalité poursuivie dans nos fonctions.** Celle-ci est bien de diriger et d'adapter les structures et services à l'offre de soins, de prise en charge et d'accompagnement de la population dans le respect des politiques publiques définies par le législateur et les autorités publiques.

- **L'adaptation du support qui a déjà connu des étapes doit conforter la bonne pratique de l'évaluation,** indispensable outil d'animation du collectif d'équipe par les chefs d'établissement. Pour ces derniers, il est le fondement d'une relation transparente et sincère avec l'autorité chargée de son évaluation.

- **Les supports et les calendriers doivent rester harmonisés entre corps** pour simplifier le processus qui concerne des évaluateurs communs et un métier commun, celui de direction. **La modification unilatérale du calendrier de la campagne d'évaluation des DH en 2026 est une mesure néfaste. Reproduire le schéma de la haute fonction publique d'Etat sans la moindre concertation des organisations syndicales est un passage en force inadmissible. Le SYNCASS-CFDT réclame son abrogation.**

- **La formation des évaluateurs reste un prérequis et le SYNCASS-CFDT maintient cette revendication.** Elle peut s'organiser sous une forme accessible, de type distanciel.

- **La conduite de l'entretien annuel doit faire l'objet d'un cadrage national plus exigeant.** Trop de défaillances d'évaluateurs sont observées sans que le CNG ne réagisse. Les chefs d'établissement doivent bénéficier d'un évaluateur non seulement formé mais aussi d'un niveau de responsabilité en cohérence avec celui de l'évalué. La concertation des ARS avec les représentants des directeurs sur l'évaluation doit être systématique. En revanche, le texte paru à l'été 2026 sur la délégation des DGARS aux délégués territoriaux n'a rien apporté.

- **Le processus de traitement des recours doit être plus rigoureux et plus réactif,** pour que le contradictoire soit respecté et s'exprime en toute sincérité. Il doit être rendu compte des décisions prises par les évaluateurs après les avis de la CAPN.

Le SYNCASS-CFDT rappelle que la fixation d'objectifs, la négociation sur les moyens et leur évaluation annuelle ou pluriannuelle doit s'accompagner du respect, dans la pratique quotidienne du management, des principes définis dans la Charte de l'éthique et de la responsabilité. Ils trouvent dans l'évaluation leur pleine application et il serait bon de les rappeler lors de toute modification, par exemple en les intégrant dans la circulaire d'application et dans les notes annuelles du CNG :

- respect du droit
- respect des personnes
- respect des procédures
- respect d'un « dialogue ouvert équilibré et constructif » et des responsabilités
- respect des principes de l'évaluation qui distingue les résultats de l'établissement et les résultats individuels
- définition en commun d'une méthodologie partagée
- soutien et accompagnement de l'établissement
- respect de l'impartialité

Pour le SYNCASS-CFDT, la révision des procédures d'évaluation doit faciliter le respect de ces principes, non libérer l'évaluateur de ses responsabilités de management ou d'autorité, ni servir de prétexte à un nouvel alignement sur les administrateurs de l'Etat qui est inadapté comme c'est le cas pour la décision unilatérale de changement du calendrier d'évaluation des DH.

La situation des contractuels : une réalité

Les directeurs sont, pour l'essentiel, des fonctionnaires dont la gestion est assurée nationalement par le CNG. Des exceptions concernent des contrats de droit public signés par le DGARS (directeurs d'établissements publics de santé et médico-sociaux) ou le représentant de l'Etat dans le département (directeurs d'établissements sociaux).

Des chefs d'établissements recrutent parfois des agents contractuels, sur une fonction de directeur dans des missions spécialisées (système d'information, direction des services techniques ou de services logistiques, affaires juridiques, contrôle de gestion et audit…) conformément aux règles générales de la fonction publique.

Après des publications d'emplois restées infructueuses, des chefs d'établissements peuvent recruter aussi des agents contractuels, pour leur confier des fonctions relevant des statuts particuliers des corps de direction et des référentiels métiers. Ces nominations peuvent faire l'objet d'examen par les juridictions financières quant à leur légalité. Si la plupart du temps, il s'agit de faire « tourner la boutique » dans les territoires les moins prisés, il est néanmoins flagrant que dans certains établissements dont l'attractivité n'est pas contestée, cette possibilité est détournée et devient un mode de gestion d'emplois de direction à part entière.

Quoi qu'il en soit, le décret relatif au CCN intègre des directeurs contractuels dans la liste des électeurs selon un avis du Conseil d'Etat, en application du principe constitutionnel de participation. **Environ 300 déclarations ont ainsi été faites par les établissements au CNG qui les a inscrits sur la liste des électeurs** après vérification de leur contrat, qui doit reposer sur une grille de rémunération de l'un des corps de direction. Le nombre de déclarations s'est tassé par rapport à 2022, en partie du fait de la rémunération des collègues sur des grilles d'ingénieurs revalorisées en 2024.

Intégrés de fait dans l'équipe de direction, ces collègues participent selon la délégation du chef d'établissement, à l'exercice de responsabilités (astreintes de direction, représentation externe de l'établissement…).

Quels que soient leurs contrats, s'ils suppléent à des absences de directeurs, le droit leur interdit l'intérim d'une direction d'établissement et, ce qui est moins connu et peu appliqué, le logement par nécessité absolue de service.

Disons-le clairement : pour les membres des équipes de direction, le SYNCASS-CFDT soutient le recrutement statutaire, la formation à l'EHESP et la gestion nationale par le CNG. En effet, c'est la solution qui assure le mieux l'autonomie des établissements envers l'Etat, les ARS et les DDETS et celle des adjoints envers les chefs d'établissements. Mais il a vocation à représenter et à défendre les intérêts de tous les salariés et donc des directeurs contractuels ; nombre d'entre eux sont d'ailleurs adhérents au SYNCASS-CFDT.

S'agissant des DH, la classification par groupe des emplois d'adjoints suite à la réforme statutaire est une opportunité pour mieux identifier les collègues concernés.

Le SYNCASS-CFDT développe des revendications précises concernant les directeurs contractuels, dans le périmètre de l'intervention nationale, d'évidence limité par l'absence de statut de référence et par la diversité des contrats et des carrières. Il s'agit en particulier :

- **de la possibilité du logement par nécessité absolue de service** en cas de participation aux gardes, nécessaire dans certains établissements ;
- **de la prise en compte des années de services en tant que contractuel** pour l'accès par les tours extérieurs des DH et D3S, à l'instar des corps comparables dans les autres versants de la fonction publique ;
- **d'une politique de résorption de ces emplois par un programme de formation nationale** leur facilitant l'accès aux concours de la fonction publique hospitalière.

Il accompagne aussi dans leurs démarches tous les collègues contractuels qui font appel à lui pour les représenter, les accompagner et défendre leurs droits. Cela peut concerner l'application du droit commun et le respect du contrat de travail en fonction des modifications organisationnelles. Les principes de la charte de l'éthique et de la responsabilité ont vocation à s'appliquer à tous ces collègues.

Nos conditions d'exercice et de travail : propositions et engagements du SYNCASS-CFDT

Des conditions d'exercice professionnel sous une pression inédite

Les profondes mutations des établissements publics de santé, sociaux et médico-sociaux ont un impact sur les conditions d'exercice et la QVCT des professionnels que la gestion de crise permanente détériore. La charge de travail croissante en lien avec l'accentuation de la contrainte budgétaire, les restructurations à marche forcée, l'absence de réformes de fond, l'élargissement des périmètres géographiques et fonctionnels, la multiplication des intérims, l'« hyperconnexion » et le « temps gris » du travail, une pression sans cesse plus grande de l'urgence, des rapports sociaux dégradés, les pénuries de personnel, l'insécurité accrue des emplois et des fonctions, expliquent le délitement des situations. Cet environnement peut dégénérer en conflits de valeur, parfois de loyauté et en dilemmes professionnels. Il arrive alors que ces situations complexes deviennent insupportables et les accompagnements de nos collègues que nous effectuons en sont la résultante.

Les marges de manœuvre des directeurs se réduisent car de plus en plus de choix stratégiques sont transférés vers les ARS et les GHT, instaurant une chaîne hiérarchique qui n'existe pourtant pas en droit. Parallèlement, les autorités de contrôle et de tarification ne réalisent pas toujours les arbitrages nécessaires, reportant les effets de leur indécision sur les responsables d'établissements. Après la « pause » Covid, les contraintes de l'allocation des ressources et de la recherche d'efficience ont repris, dans un contexte d'incertitudes qui bouleverse le pilotage des établissements. Pour les établissements médico-sociaux et sociaux, le poids des conseils départementaux subsiste, dans un contexte toujours plus tendu par la raréfaction des ressources. Les directeurs s'épuisent, les équipes se découragent. **La tension morale et émotionnelle** à laquelle ils sont exposés augmente. **Le sentiment de perte de sens** s'accentue, l'insuffisance des ressources humaines contraignant parfois à des suppressions d'activités et à une dégradation des prises en charge.

Si ce contexte provoque des tensions au sein des établissements, ce sont surtout celles entre les établissements et les autorités de contrôle et de tarification d'une part, et les élus d'autre part, qui se sont accrues. Les chefs d'établissements font parfois les frais de cet affrontement qui les contraint à une mobilité précipitée et à la perte de leur emploi. La prolongation des mandats d'emplois fonctionnels devient ainsi un enjeu, parfois sans explication donnée ni évaluation partagée de la situation. Les objectifs impossibles et la pression peuvent aussi faire obstacle à un **management respectueux.**

Au sein des équipes de direction, cette situation peut se reproduire pour les mêmes raisons, et les cas de relations difficiles, de professionnels non respectés, évalués de manière expéditive et poussés au départ pour des motifs soit véniels soit non explicités se multiplient.

Le sujet des conditions d'exercice reste entier, car leur dégradation n'est pas réellement traitée par la stratégie nationale QVCT. Les causes structurelles sont masquées par la mise en cause commode de la compétence des directeurs, l'invocation du devoir de loyauté et des nécessaires contraintes associées aux responsabilités de direction. Pourtant tous les signes d'une augmentation des RPS sont présents et lisibles dans les sollicitations adressées au SYNCASS-CFDT par des directeurs : maladies et accidents imputables au service, souhaits de réorientation professionnelle, disponibilités, détachements… C'est dans ce contexte que le SYNCASS-CFDT a soutenu, au sein de la commission des conditions de travail, le caractère prioritaire du traitement et de la prévention des RPS, et s'est félicité de la mise en œuvre, enfin, d'une revendication ancienne, le comité médical national.

Pour maîtriser nos conditions d'exercice : une stratégie des ressources humaines ambitieuse, plus proactive et préventive

Renforcer les relations avec les ARS et DDETS

Les relations avec les autorités de contrôle, de tarification et d'évaluation conditionnent fortement l'exercice professionnel des directeurs.

Au niveau national, un groupe contact créé après la loi HPST, à la demande du SYNCASS-CFDT, rassemblait des DGARS et les syndicats de directeurs, sous l'égide de l'administration centrale, afin de traiter des difficultés dans les relations entre les autorités évaluatrices et les chefs d'établissement. Le SYNCASS-CFDT demande régulièrement et depuis plusieurs années que ce groupe soit réactivé, pour conforter le lien entre les intervenants et proposer des améliorations en libre discussion. Il ne s'agit pas d'une instance formelle, mais d'un lieu favorisant des relations de qualité entre les interlocuteurs par la confrontation des attentes. En revanche, il a demandé à ce que ce groupe soit défini précisément dans ses objectifs, sa composition et son calendrier de rencontres. De même, un plan de travail devra être établi, au premier rang duquel doit figurer l'amélioration du processus d'évaluation annuelle.

Les conséquences de la succession des plans d'économies, les recompositions territoriales et l'urgence à traiter la désertification des directions d'établissements médico-sociaux rendent cette démarche très opportune. Les sujets à traiter sont à l'aune des préoccupations des directeurs : administrations provisoires, directions communes, équipes de direction des GHT, mises en œuvre forcées des GTSMS en décalage avec les territoires, postes vacants et multiplication des intérims et des missions, anticipation des fins de détachements… Autant de sujets délicats que le SYNCASS-CFDT veut traiter.

En région, la gestion de la crise sanitaire a montré les limites du dialogue cantonné par beaucoup d'ARS aux seuls établissements supports à qui elles ont sous-traité, voire abandonné le rôle de régulation de l'offre. Les directeurs des établissements parties restent les responsables légaux de ceux-ci, en charge du pilotage général et du dialogue social au sein de leur structure. Leurs relations avec les DG des ARS ne peuvent se résumer au dialogue de gestion. Ils ont à conduire les transformations de l'offre, les réorganisations des activités et l'organisation des parcours de soins. De nombreux chefs d'établissement se sentent cependant peu soutenus dans ces situations, comme en témoignent certains refus de protection fonctionnelle. Celle-ci est aussi trop souvent réduite à la prise en charge des seuls frais d'avocat, oubliant notamment l'accompagnement psychologique et la défense contre l'atteinte à la réputation des professionnels comme des établissements. Les ARS ont des **pratiques hétérogènes**, souvent prudentes, parfois timorées.

Les propositions du SYNCASS-CFDT visent à prévoir des réponses aux difficultés signalées, le plus en amont possible et dans un souci de prévention, avec une application élargie. Elles se déclinent en plusieurs points :

- **Favoriser et systématiser les rencontres en région, entre les DGARS et les représentants des directeurs, que certaines ARS organisent déjà pour évoquer les campagnes d'évaluation des chefs d'établissement.** Cela permettrait de prévenir des incompréhensions sur des sujets tels que les réorganisations de l'offre et l'adaptation de la gestion prévisionnelle des emplois de direction en découlant.

  Il est souhaitable d'élargir cette démarche aux DDETS, pour traiter des questions équivalentes ou spécifiques concernant les établissements relevant de leur compétence. De même, certains excès des conseils départementaux doivent pouvoir être signalés, pour rechercher des solutions. Les demandes répétées de déshabilitation à l'aide sociale ainsi que l'absence de prise en compte des conséquences budgétaires de l'inflation le justifient pleinement.

- **Défendre le respect des rôles de chacun et la transparence que l'exercice de la responsabilité nécessite. Le SYNCASS-CFDT exige pour cela la sincérité des fiches de postes et la généralisation des lettres de mission, réglementaires mais trop rarement ou trop discrètement produites pour les directeurs détachés sur emploi fonctionnel à la prise de fonction.** Ce sont des préalables indispensables à la conduite des évaluations futures. La fixation d'objectifs inatteignables, notamment liés

à la pression budgétaire, et la difficulté accrue de l'accompagnement syndical, liée à la diminution des compétences en lien avec la loi de transformation de la fonction publique, ont fragilisé davantage les carrières, parallèlement à l'ajout de contraintes de durée dans les emplois fonctionnels et de ralentissement de certains avancements. Ces effets se sont conjugués et contribuent à la démotivation et à l'inquiétude des directeurs.

- **Favoriser, par le dialogue, l'indispensable anticipation de l'avenir de tous les chefs d'établissement,** car leurs responsabilités évolueront encore. Il est essentiel pour eux d'être assurés d'un soutien explicite des ARS et des DDETS dans les difficultés, dont certaines sont prévisibles. La capacité d'engagement qui est exigée des directeurs, l'exposition médiatique accrue dont ils font l'objet, supposent qu'ils soient respectés, dans leurs attributions et leurs responsabilités, dans leur statut. La protection fonctionnelle doit être accordée dans les cas d'atteinte à la réputation des professionnels comme des établissements et étendue à la responsabilité financière. Le SYNCASS-CFDT dénonce un manque de soutien institutionnel déterminé et rapide et l'absence d'interventions médiatiques pour défendre les directeurs mis en cause dans l'exercice de leurs fonctions, alors que la circulaire du 29 mai 2024 avait été annoncée par le gouvernement comme une avancée protectrice pour les agents de la FPH.

Respecter les instances, lieux essentiels du dialogue social, et leurs membres

La loi de transformation de la fonction publique a réduit les attributions des CAPN. Il a pourtant fallu faire preuve de fermeté pour faire respecter les compétences restantes, par exemple sur les placements en recherche d'affectation. Leur nombre a augmenté et leur nature a évolué, avec davantage de dossiers de reconversion professionnelle, et plus récemment la mise en œuvre du nouveau droit à une recherche d'affectation en sortie de détachement sans poste pour les DH. Le traitement des recours relatifs à l'évaluation reste perfectible, le CNG ayant fréquemment du mal à recueillir les avis des évaluateurs.

La formation disciplinaire de la CAPN a changé de rythme avec une augmentation sensible du nombre de séances, particulièrement chez les DH et concernant des chefs d'établissement. Dans le traitement de dossiers complexes, les conseils de discipline parviennent le plus souvent à des avis unanimes suivis par le CNG.

Les premières lignes directrices de gestion et les modalités de fonctionnement entre les organisations syndicales et le CNG ont été concertées. Le SYNCASS-CFDT y a largement contribué. L'expérience des procédures mises en œuvre et la succession de plusieurs DG du CNG ont contribué à renforcer notre analyse. Les conséquences néfastes de la loi de transformation de la fonction publique ont ainsi pu être atténuées mais cela n'en supprime pas l'esprit d'ensemble qui vise à affaiblir la place des représentants élus.

Concernant le **comité consultatif national de la fonction publique hospitalière,** le bilan des travaux conduits montre que si tous les objectifs n'ont pas été atteints, d'importants chantiers ont été mis en œuvre comme la validation des LDG relatives aux tableaux d'avancement ainsi que des orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels et de mobilité.

Cependant, il est regrettable que les LDG relatives au tableau d'avancement au deuxième grade de DH n'aient donné lieu qu'à une réunion à distance des membres de l'instance pour un résultat critiquable. **Pour la première fois, l'avis majoritaire du CCN n'a pas été suivi par le CNG. Ce précédent est préoccupant.**

En matière de dialogue social, les demandes du SYNCASS-CFDT sont claires : le temps des protocoles signés entre organisations représentatives et Etat a vécu, ce dernier se montrant incapable de tenir ses engagements qui dépassent rarement le calendrier des programmes de travail concertés, eux-mêmes très partiellement mis en œuvre. Alors que certains sujets d'ampleur variable ont fait l'objet de multiples arbitrages par les cabinets successifs, leur traduction concrète par la DGOS pourtant annoncée aux acteurs patine. Comment ne pas y voir des manœuvres dilatoires ?

Pour le SYNCASS-CFDT, le changement de méthode s'impose. Le prisme budgétaire ne peut pas être opposé en fonction du moment et des sujets, alors que l'Etat a lui-même conduit une refonte profonde de la haute fonction publique, et que cette question des moyens n'a pas fait obstacle à des révisions statutaires importantes à l'Etat, dans la territoriale et dans la FPH pour les directeurs d'hôpital.

Si l'Etat a choisi de ne pas s'engager dans la négociation collective, il ne peut indéfiniment refuser ni le dialogue social, ni le fait majoritaire. Il en va des fondements mêmes de notre République et de la démocratie sociale.

Les règles de fonctionnement des instances collégiales ainsi que les critères des LDG négociées doivent être respectés. Ils sont la garantie de transparence et d'équité, évitant ainsi les pressions de toutes natures sur le choix des candidats, comme celles qui peuvent conduire à outrepasser les critères. La justice administrative, saisie par le SYNCASS-CFDT, s'est exprimée sans ambiguïté sur ce sujet dans le respect de l'intérêt général.

Le CNG clé de voûte de la gestion nationale et DRH des directeurs

Le soutien aux directeurs passe par la bonne organisation de la gestion nationale. Le CNG est la DRH des directeurs, avec ses points forts et ses limites. Des motifs de mécontentement nous sont relayés par les collègues, portant sur leurs rapports avec les équipes du CNG et les décisions les concernant. Le SYNCASS-CFDT les soutient dans leurs démarches. Il est à leurs côtés pour toujours rechercher des solutions, y compris pour faire modifier des arbitrages. Cependant, le CNG reste la seule institution qui préserve les directeurs d'une gestion directe et déconcentrée par les ARS, DDETS et établissements, ce qui placerait les directeurs dans une situation de dépendance totale. **Le CNG est le garant de la gestion nationale, laquelle est intrinsèquement liée aux statuts.**

Le SYNCASS-CFDT qui siège au conseil d'administration du CNG continue à défendre un volume d'emplois à la hauteur de ses missions et ambitions.

Pour le SYNCASS-CFDT, alors que les chantiers de modernisation de son contrat d'objectifs et de performance sont ambitieux (notamment la refonte de son système d'information), que ses missions sont étendues et que les attentes des acteurs grandissent, il est impératif que le CNG dispose des moyens adaptés. Les missions nouvelles, que nous souhaitons pour lui ou que l'Etat lui confie, doivent être assorties des moyens nécessaires à leur mise en œuvre.

Mais au-delà des moyens budgétaires, le CNG ne dispose pas toujours des outils réglementaires adaptés notamment pour favoriser le retour dans l'emploi dans les cas spécifiques des fins de détachement, des retours de missions ultramarines longues par exemple ou encore des arrêts longs pour raisons de santé.

Les situations de handicap et le reclassement pour invalidité sont impossibles à traiter en pratique, pas plus que le rapprochement de conjoints, pourtant affirmé pour tous les fonctionnaires.

Le nouveau statut des DH a créé un nouveau droit à une recherche d'affectation de six mois en cas d'absence de poste à l'issue d'un détachement. Sur ce sujet, le SYNCASS-CFDT a rappelé en CCN la nécessité de travailler les lignes directrices de gestion en la matière, en articulation étroite avec celles relatives au détachement, et revendique que ce droit soit transposé dans les mêmes conditions aux D3S et DS qui ne bénéficient pas d'une protection similaire.

Pour la gestion des personnels, le dialogue tant social avec les organisations syndicales de directeurs et de médecins, que le dialogue professionnel avec les acteurs du recrutement local (ARS, DDETS, chefs d'établissement), souffrent du manque de données et d'analyses, surtout qualitatives, permettant au CNG de se projeter et de cibler ses priorités.

Il apparaît ainsi primordial qu'un rapport social unique, tel que prévu par le statut général, soit mis au point, complétant un rapport d'activité annuel devenu outil de communication.

Mais cela suppose que les modalités de recueil des données soient opposables aux établissements, y compris pour le suivi de l'emploi contractuel comme pour les données de santé au travail.

La protection et le soutien dus aux directeurs : protection fonctionnelle, soutien et accompagnement effectif dans les situations les plus difficiles

Pour le SYNCASS-CFDT, la première exigence est celle de la soutenabilité du management qui est demandée aux personnels de direction. Les directeurs doivent conserver une marge de manœuvre et d'autonomie dans leurs décisions pour préserver leur capacité à agir, indissociable de la fonction de direction.

Mais si le niveau des responsabilités de nos statuts et emplois implique de traiter au quotidien des injonctions qui peuvent être paradoxales, les directeurs ne peuvent être les seuls porteurs et comptables des contradictions des autorités publiques ainsi de celles résultant des arbitrages du Parlement et du Gouvernement.

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 l'expression du droit. Cependant, selon les situations (conflits hiérarchiques notamment), les voies de sollicitation 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.

Le SYNCASS-CFDT réaffirme sa revendication que le CNG devienne l'unique autorité décisionnaire en matière de protection fonctionnelle de tous les corps de direction, et ce afin de garantir une égalité de traitement sur l'ensemble du territoire et une gestion cohérente, proactive et impartiale.

Cette position s'inscrit dans la continuité des résolutions du SYNCASS-CFDT réaffirmées lors de son congrès de novembre 2025. Ce dernier a rappelé la nécessité :

- **de la protection des directeurs en cas de poursuites, menaces, diffamation ou mise en cause professionnelle ;**
- **de la reconnaissance des responsabilités exercées, particulièrement pour les chefs d'établissement exposés à des risques juridiques, médiatiques et personnels ;**
- **d'une protection fonctionnelle effective, rapide et homogène et étendue au contentieux financier, en particulier lorsque la motivation consiste en la préservation et la continuité des prises en charge ;**
- **le CNG doit également être garant de la mise en œuvre de la protection octroyée, qui rencontre trop fréquemment des difficultés anormales.**

Le SYNCASS-CFDT regrette vivement l'abandon du projet de loi sur l'Etat local qui portait une disposition étendant la protection fonctionnelle aux agents mis en cause au titre de la responsabilité financière.

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 comme la continuité de l'activité des établissements publics qui sont menacées ou perdues 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).

Les enquêtes administratives qui mettent en cause les directeurs ne peuvent plus être improvisées. Leur formalisme approximatif fragilise les décisions et expose les directeurs.

Le SYNCASS-CFDT revendique :

- **l'élaboration et la publication d'un guide méthodologique national garantissant rigueur, impartialité et qualité des rapports ;**
- **l'externalisation possible de ces enquêtes en cas de conflits d'équipe, de harcèlement ou de mise en cause d'un directeur ou d'un PCME ;**
- **un suivi spécifique pour les directeurs mis en cause, afin d'éviter les ruptures de parcours et les situations d'isolement.**

Le SYNCASS-CFDT demande le renforcement des prérogatives du CNG en le dotant d'un pouvoir d'enquête pour les situations exigeant un tiers neutre.

Les directeurs sont exposés à des poursuites judiciaires, parfois pénales portant sur des décisions de recours à des médecins ou des personnels non médicaux dans des conditions irrégulières pour assurer la continuité et la permanence des activités de soins. La réforme du régime de la responsabilité financière reste une source d'inquiétude en raison de ce contexte, alors même que son contenu et l'instruction des dossiers d'établissements de la FPH par la Cour des comptes sont à examiner de façon nuancée. Lutter contre les dérives de l'intérim est nécessaire mais les seuls moyens de l'interdiction et de la mise en cause des décisions de l'ordonnateur laissent le problème de fond entier et ne traitent qu'une petite partie du sujet. Les directeurs n'ont pas à être les seuls à en payer le prix.

Le SYNCASS-CFDT agit pour que les collègues soient préparés à prévenir et gérer les risques induits par l'exercice de leurs fonctions, notamment les risques judiciaires. Il sensibilise les pouvoirs publics, l'EHESP et le CNG notamment, pour que la formation initiale et continue dans ce domaine soit renforcée. Cela a été notamment le cas pour la formation d'adaptation à l'emploi des chefs d'établissement avec une intervention directe du SYNCASS-CFDT.

Il continuera à communiquer et informer par différents moyens sur ce sujet (guide spécifique, formation syndicale, webinaires…) et à accompagner chaque directeur confronté à des poursuites.

Enfin, le SYNCASS-CFDT demande la désignation d'un déontologue national au sein du CNG, tant la consultation par les directeurs de celui de leurs établissements est incompatible, en particulier pour les chefs d'établissement. Les éléments issus de l'activité de l'agence française anticorruption participent d'une vigilance accrue sur les questions de probité liées aux fonctions.

Les spécificités ultramarines

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 ultramarins.

L'actualité témoigne fréquemment de tensions particulièrement fortes 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 demande que l'exercice dans les territoires ultramarins soit pleinement reconnu comme un engagement professionnel exigeant, qui doit être soutenu avant, pendant et après la mission.

Nous revendiquons :

- **un accompagnement renforcé à la prise de poste,** soutenu par des pairs expérimentés ;
- **un suivi individualisé du CNG** tout au long de l'exercice, pour prévenir les situations de rupture ou d'isolement ;
- **l'anticipation systématique du retour en métropole,** avec un accompagnement individualisé pour retrouver un poste à la hauteur des compétences, de l'expérience et de l'investissement consenti ;
- **une formation dédiée aux postes "difficiles",** notamment ultramarins, ouverte aux trois corps de direction.

L'exercice en Outre-mer doit devenir un parcours sécurisé, reconnu et accompagné.

L'accompagnement managérial des individus et des équipes… mais pour tous !

Inscrit dans le COP du CNG, l'accompagnement doit être disponible et effectif pour tous, pas uniquement prévu pour inclure certains professionnels jugés « bons » dans des viviers ou pour traiter les situations quand elles sont devenues insupportables. L'accompagnement est un dispositif qui doit être ouvert à tous, quel que soit le moment de la carrière mais particulièrement lorsque les professionnels sont dans une situation difficile. Le repérage des personnes dont le potentiel apparaît élevé doit s'accompagner d'une politique de maintien ou de développement des compétences et d'adaptation à l'évolution des métiers de direction, notamment à l'aide d'une GPMC de haut niveau et d'orientations nationales de formation. Le mentorat doit être développé aussi dans ces circonstances.

Les nombreux chantiers ouverts par le CNG suscitent des attentes de progrès mais aussi des craintes sur la priorité donnée à l'accompagnement de certains « talents » ou « hauts potentiels » choisis sans critères connus…

- **L'accès au cycle des hautes études en santé publique (CHESP) constitue un ancrage important des dirigeants hospitaliers dans l'univers de l'action publique habituellement réservé à la fonction publique de l'Etat. Cependant, cette formation strictement contingentée ne peut à elle seule tenir lieu de réponse aux besoins de formation continue de tous les collègues. Son caractère élitiste s'est encore renforcé et le nombre de places offertes à la FPH encore réduit.**
- **L'offre de coaching individuel ou collectif du CNG a fait ses preuves sans que tous les besoins soient satisfaits. Coaching, ateliers de co-développement, mentorat sont autant de propositions qui doivent être soutenues et développées avec des moyens.**

- **L'expérimentation de l'évaluation 360° pour un échantillon de directeurs va dans le sens d'un enrichissement potentiel pour certains.**

- **Les DGARS procèdent à des délégations pour organiser les entretiens. Le texte récent relatif à la délégation aux délégations territoriales n'a rien apporté de neuf. La difficulté réside dans des évaluateurs trop souvent peu au fait des enjeux des établissements et mal préparés à l'exercice.**

- **Le retard voire l'absence de retours des supports vers le CNG sans que celui-ci n'ait les moyens de réagir avec efficacité, ainsi que le processus des entretiens locaux de recrutement aléatoires dont les modalités diffèrent selon les candidats, contredisent l'affirmation répétée d'un usage de l'évaluation comme outil phare de la gestion des situations, des carrières et des recrutements. La qualité du processus est une condition essentielle des évaluations. Cela s'acquiert par la formation, réclamée depuis longtemps et toujours inexistante à ce jour.**

- **Les entretiens avec les conseillers mobilité carrière ne répondent que partiellement à l'attente des collègues qui s'interrogent sur leur parcours et leur orientation, y compris hors du champ de la FPH. L'accompagnement à la mobilité trouve ses limites dans les choix géographiques des directeurs et dans l'autonomie de gestion des établissements. Le CNG n'est pas le recruteur.**

- **Quant au vaste programme de coaching dit « Talentueuses » développé par la la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) et réservé aux femmes, les candidatures ont été ouvertes aux directrices de la FPH sans que les critères de sélection en soient précisément connus.**

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

Pour accompagner les directeurs en poste, les fidéliser et aussi préserver l'attractivité du métier, la stratégie pluriannuelle des ressources humaines portée par le CNG doit être ambitieuse. Le plan d'accompagnement doit donc s'étendre à d'autres sujets (la gestion des conflits au sein des équipes de direction par exemple) dans une approche plus proactive et préventive.

L'accès réel à la formation tout au long de la vie

Les actions de développement personnel et des compétences sont un axe de l'amélioration des conditions d'exercice, afin de construire, entretenir et enrichir son potentiel professionnel et particulièrement ses connaissances et savoir-faire managériaux.

Pour le SYNCASS-CFDT, les dispositifs de formation doivent s'adapter aux évolutions managériales, dans un environnement complexe et contraignant. Cela suppose que les ressources consacrées à la formation des directeurs soient suffisantes, mais aussi que la formation trouve une place renforcée et reconnue dans le parcours des directeurs et des équipes de direction. L'analyse des pratiques professionnelles et l'accompagnement (coaching) font partie de la formation continue.

Le SYNCASS-CFDT défend la prise en compte, par des formations adaptées, de la spécificité de certains postes comme les postes ultramarins et d'autres reconnus difficiles. La formation Hôpital Plus – Défis ouverte à l'EHESP y répond partiellement. Elle doit être ouverte également aux D3S exerçant dans ces territoires.

La question des ressources consacrées aux dispositifs de formation des directeurs des trois corps doit être abordée sérieusement. Elle concerne les modalités de financement qui sont aujourd'hui défavorables pour les plus petits établissements voire rédhibitoires pour les établissements médico-sociaux. Le SYNCASS-CFDT défendra dans les discussions prévues avec la DGOS le financement de la formation des corps de direction au niveau national par des moyens et des processus spécifiques.

Les échanges entre l'EHESP et le CNG doivent aussi construire l'offre de formation continue en réponse aux besoins et problématiques professionnelles que l'évaluation et la gestion des carrières font apparaître, sans oublier les nouveaux enjeux du dialogue social et de la négociation par exemple ou de la santé publique au cœur des travaux de l'EHESP. Les formations d'adaptation à l'emploi de chefs d'établissement de l'EHESP ont partiellement intégré ces attentes. Le développement de modalités de formation continue plus souples intégrant cycles courts et formats distanciels est nécessaire.

La prévention et le traitement des risques psychosociaux

L'investissement intense met à l'épreuve et rend vulnérable. La tension et la charge de travail exposent les directeurs à des risques professionnels aisément identifiables. Si agir sur les causes est une responsabilité politique, il appartient à l'administration, en responsabilité, d'anticiper ces risques et d'accompagner les directeurs dans les situations devenues insupportables.

Concernant la prévention des RPS, le SYNCASS-CFDT porte ses revendications et formule des propositions construites dans les différentes instances nationales (CCN et F3SCT) mais aussi auprès de la DGOS et dans l'élaboration des textes applicables aux corps de direction de la fonction publique hospitalière. La participation d'un membre de l'équipe nationale du SYNCASS-CFDT au sein des délégations CFDT tant au conseil commun de la fonction publique qu'au conseil supérieur de la FPH permet cette vigilance et le travail d'amendement dès lors qu'un projet de texte contient des dispositions, parfois de nouveaux droits, qu'il faut rendre applicables en gestion nationale.

Le SYNCASS-CFDT refuse que les directeurs deviennent les boucs émissaires d'organisations sous tension ou de décisions nécessaires mais impopulaires. Nous revendiquons :

- **la formation renforcée** à la prévention et au traitement des conflits, dès la formation initiale et tout au long de la carrière ;
- **l'accompagnement structuré** des collègues en difficulté, via notamment le comité de suivi des signalements de difficultés d'exercice ;
- **l'accès élargi au coaching,** y compris pour les directeurs en arrêt maladie engagés dans un projet de mobilité ou de renouveau professionnel ;
- **le rappel et le respect de la charte de l'éthique et de la responsabilité des directeurs de la fonction publique hospitalière, portée et signée par le SYNCASS-CFDT.**

Portée par le SYNCASS-CFDT au sein de la F3SCT, **la mise en place du dispositif de signalement et du comité de suivi de ces signalements** est une étape importante dans la construction d'un système de prévention des RPS. Ce dispositif permet de repérer précocement et de traiter des situations qui s'aggravent souvent dans l'ombre et se dévoilent parfois trop tard pour réagir. L'analyse des situations examinées par le comité de suivi doit permettre de mettre en œuvre des actions préventives de facteurs de risques identifiés : dernière partie de carrière, prise de poste à haute responsabilité en début de carrière, établissements difficiles et/ou isolés.

En 2024, 52 signalements ont été présentés au comité de suivi, 50 en 2025. En septembre 2026, 48 signalements ont été recueillis dans l'année. Après plusieurs années de fonctionnement, le bilan de ce dispositif de signalement et du comité de suivi est en demi-teinte. Le temps d'écoute pris avec chaque signalant par le cabinet spécialisé missionné par le CNG est positivement ressenti, permettant une première prise de recul par rapport à des difficultés parfois très aigües. En revanche, les signalements parviennent souvent trop tardivement quand la seule solution envisageable est le départ d'un directeur. Si le traitement des signalements a connu une amélioration dans sa gestion depuis qu'un poste au CNG y est dédié, il reste des marges de progrès dans les actions à mettre en œuvre. La limite des prérogatives du CNG et les délais de traitement expliquent en partie que les suites données peuvent générer de la frustration chez les signalants, souvent en attente d'actions protectrices immédiates. **Cependant, le CNG pourrait parfois se montrer plus proactif au sujet des alertes portées sur le management de certains chefs d'établissement et suivre davantage les recommandations faites par le comité de suivi des signalements.**

La préparation des professionnels dès la formation initiale est indispensable. Pour compléter les accompagnements individuels assurés par le CNG, la mise en place d'un compagnonnage des jeunes chefs d'établissement D3S sortant de l'école, particulièrement exposés à des risques auxquels ils sont insuffisamment préparés et formés, pourrait aussi éviter la répétition de ces situations en étayant leur pratique débutante par le soutien de pairs expérimentés. Ces collègues doivent être prioritaires pour le mentorat instauré par le CNG.

Symptôme de la pression générale exercée sur les managers, les relations difficiles au sein des équipes continueront à faire l'objet d'une attention particulière, tant pour leur repérage et leur traitement que pour la définition et la défense d'actions préventives (comme la formation) pour un management respectueux. Cela passera par l'implication du SYNCASS-CFDT dans l'accompagnement des collègues en difficulté, son implication et sa participation active au comité de suivi des signalements des difficultés d'exercice. Il agit en faveur d'une équité de traitement de la part des ARS et du CNG dans le traitement réservé aux directeurs mis en cause.

Le constat de la mise en œuvre du **dispositif national de médiation appelle la poursuite de son développement.** Le dispositif reste encore peu utilisé par les directeurs. La formation précoce des cadres de direction ayant la responsabilité de gestion d'équipe et leur sensibilisation aux outils de la gestion de conflits est indispensable.

Pour le SYNCASS-CFDT, le CNG doit donner l'impulsion à une approche globale de traitement des conflits, combinant traitement local et recours au dispositif régional et national.

L'accès à des services adaptés aux situations professionnelles complexes, notamment de dilemme professionnel, doit être maintenu et développé pour accompagner les directeurs vers des solutions pertinentes : accompagnement à la mobilité, formation, coaching, psychologue… Le SYNCASS-CFDT demande que les services de coaching individuel proposés par le CNG soient ouverts aux directeurs en arrêt maladie lorsqu'ils s'inscrivent dans un projet de renouveau professionnel ou de mobilité. Le SYNCASS-CFDT sera vigilant à la structuration et à la réactivité du CNG en la matière. Il milite pour une sensibilisation des ARS sur ce point.

Rendre effectif ces dispositifs et construire des solutions reste la priorité du SYNCASS-CFDT.

La conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle : de la maîtrise du temps de travail au droit à la déconnexion

La gestion du temps et l'organisation du télétravail dans les équipes doivent être débattues, pour permettre l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle afin de prévenir les risques d'épuisement professionnel. Le développement de l'intelligence artificielle, par ses impacts à définir tant sur le travail des équipes administratives que des directeurs eux-mêmes, vient encore complexifier l'enjeu numérique qui percute les établissements publics dans toutes leurs dimensions. La formation comme l'accompagnement seront fondamentaux pour dessiner le futur dans ce domaine.

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 électroniques, 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 se heurte 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 utilisée pour le travail, y compris le week-end et les congés.

Le SYNCASS-CFDT revendique un accord à négocier sur les règles du temps de travail des directeurs, incluant le droit à la déconnexion et le télétravail.

La conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle sera prise en compte incluant le droit à la déconnexion, le respect du temps de travail, l'aménagement de temps de télétravail ainsi que celui de l'égalité professionnelle. Une attention particulière sera portée sur la fréquence des gardes de direction pour limiter les excès conduisant à l'épuisement professionnel.

Le SYNCASS-CFDT réaffirme que la garde de direction reste un marqueur de la continuité de la responsabilité légale de l'établissement. La compensation de la garde par le logement par nécessité absolue de service est un élément majeur des conditions d'exercice des corps de direction. Là encore, les directions communes étendues créent des bouleversements mal mesurés dans les périmètres et la fréquence des gardes.

Le SYNCASS-CFDT portera dans les instances une feuille de route centrée sur la prévention des risques, la cohérence des organisations et la sécurisation des parcours professionnels.

Nous défendons :

- **l'analyse systémique des situations à risque** mises en évidence devant le comité de suivi des signalements de difficulté d'exercice et la mise en œuvre d'actions préventives de risques identifiés : deuxième partie de carrière, prise de poste à risque d'isolement ou de tensions, établissements difficiles du fait du climat social ou de contraintes géographiques et socio-économiques particulières ;
- **une régulation des gardes de direction,** dont la fréquence et les modalités doivent être adaptées pour garantir un équilibre avec la vie personnelle et prévenir l'épuisement professionnel ;
- **un chantier national sur les temps partiels :** trop de situations voient l'exercice des fonctions de direction à temps partiel contraint par des périmètres de responsabilités et des objectifs inadaptés. Les différentes modalités incluant le temps partiel de droit, le temps partiel thérapeutique, les fins de carrière et les retraites progressives, doivent mieux garantir des organisations soutenables ;
- **de nouveaux droits concrets pour les directeurs :** mentorat et soutien lors de la prise de poste et le début de carrière, accès concret à la formation d'adaptation à l'emploi pour les promus au tour extérieur, accès effectif à la formation continue notamment pour les professionnels affectés dans les établissements de petite taille, accompagnement des transitions professionnelles.

Ces chantiers sont fondamentaux : ils conditionnent la capacité des directeurs à exercer durablement, sereinement et efficacement leurs responsabilités.

Le suivi de la santé au travail des directeurs

La question de la santé au travail des directeurs n'a pas été traitée au fond, ni sur l'analyse des données, ni sur 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 DDETS et le CNG.

Le recul incessant du chantier de la prestation sociale complémentaire (PSC) pour les hospitaliers méconnait les attentes en matière de meilleure couverture mutualisée des besoins de soins comme de prévoyance.

Le SYNCASS-CFDT se félicite de la mise en place d'un conseil médical national pour les trois corps de direction, revendication ancienne, adapté à ces corps gérés nationalement. Il accompagne et conseille ses adhérents pour la présentation de leur dossier dans cette instance et participe activement au conseil.

Communiqué du SYNCASS-CFDT

Le Conseil médical national

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 leurs fonctions.

Les regroupements d'établissements sur des périmètres toujours plus vastes, les directions communes éclatées et les exercices multisites imposent des déplacements longs, fréquents, parfois quotidiens. Ces trajets, qui s'ajoutent à une charge de travail déjà lourde, génèrent fatigue et risques liés aux transports, isolement et perte de sens.

La cohésion des équipes de direction s'en trouve affaiblie, la conduite de projets complexifiée, et la capacité d'incarner une autorité de proximité compromise.

Le SYNCASS-CFDT alerte sur ces dérives et demande que toute réorganisation prenne en compte les contraintes réelles, les temps de déplacement, les risques induits et la nécessité d'un collectif de direction soudé.

L'application aux directeurs du droit en matière de santé au travail dans des conditions compatibles avec les spécificités de leur exercice professionnel est une priorité constante du SYNCASS-CFDT.

Il continuera à travailler à la clarification des règles de gestion des congés pour raison de santé qui demeurent complexes et engendrent des difficultés d'application préjudiciables aux intéressés. Le guide du SYNCASS-CFDT « Vos droits face à la maladie », conçu pour accompagner les directrices et directeurs de la fonction publique hospitalière, confrontés, personnellement ou pour leurs collègues, à différentes situations de santé, sera mis à jour dès que nécessaire.

Le SYNCASS-CFDT demande l'équité de traitement pour l'ensemble des directeurs en congés maladie. En effet, les règles d'abattement de la PFR et du RIFSEEP en cas de maladie sont différentes, une raison supplémentaire pour que les D3S et les DS bénéficient de ce nouveau régime indemnitaire au plus vite.

Le SYNCASS-CFDT défend l'accès à un service de santé au travail adapté et différent de ceux dont dépendent leurs établissements : si cela est déjà évident pour un adjoint, cela l'est d'autant plus pour un chef d'établissement. La prévention des situations d'épuisement professionnel doit être une priorité pour cet exercice professionnel particulièrement exposé aux pressions et au risque juridique. Le manque de reconnaissance des pathologies mentales en lien avec le travail démontre un défaut de protection qu'il faut prévenir.

Guide du SYNCASS CFDT

Directeurs de la FPH : vos droits face à la maladie

Le SYNCASS-CFDT porteur des revendications de la CFDT sur l'égalité professionnelle et la lutte contre les violences sexuelles et sexistes au travail (VSST)

La fonction publique hospitalière est la fonction publique la plus féminisée. Pourtant, les inégalités persistent dans les parcours professionnels, l'accès aux responsabilités et les évolutions de carrière.

Pour le SYNCASS-CFDT, l'égalité professionnelle doit être effective et concrète. Elle suppose de combattre les mécanismes, parfois implicites, qui freinent les carrières : exigences de disponibilité ou de mobilité, effets de la parentalité, accès inégal aux responsabilités ou encore persistance d'un plafond de verre.

Le SYNCASS-CFDT agit pour :

- **garantir l'égalité des chances et la non-discrimination** dans l'accès à l'emploi, notamment aux postes de direction ;
- **faire respecter effectivement les règles de représentation équilibrée et les quotas** dans les nominations aux emplois de direction et fonctionnels ;
- **favoriser la promotion des candidatures féminines** et la formation des autorités de recrutement à la mixité ;
- **évaluer concrètement les mesures prises** pour faire progresser l'égalité professionnelle ;
- **garantir que la parentalité ne pénalise pas les carrières,** en revendiquant notamment l'absence d'impact des congés de maternité et de paternité sur les promotions, la rémunération et le retour en poste ;
- **reconnaître pleinement les corps de direction de la FPH,** dans une fonction publique fortement féminisée.

L'égalité professionnelle passe aussi par des conditions d'exercice compatibles avec une vie personnelle : meilleure maîtrise du temps de travail, droit à la déconnexion, télétravail lorsque cela est possible et prise en compte de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Le SYNCASS-CFDT est engagé de longue date dans la lutte contre les violences sexistes et sexuelles. Il a signé la charte confédérale de la CFDT et se félicite de l'intégration des violences sexistes et sexuelles dans le formulaire de signalement du CNG. Il a également désigné une référente au sein de son équipe nationale.

Aucune violence sexiste ou sexuelle ne doit être banalisée, minimisée ou passée sous silence.

Le SYNCASS-CFDT n'aura aucune tolérance vis-à-vis des auteurs de violences sexistes et sexuelles. Dans le respect des droits fondamentaux de la défense, il agit pour la **protection des victimes, la reconnaissance et l'écoute de leur parole.**

Nous défendons des dispositifs de prévention, de signalement et de protection à la hauteur des enjeux et nous continuerons à porter ces exigences dans les instances où nous siégeons.

Le SYNCASS-CFDT veut faire de l'égalité professionnelle un droit effectif.

Le SYNCASS-CFDT s'est investi dans tous les groupes de travail, aux côtés de la fédération CFDT santé-sociaux et en lien étroit avec nos partenaires syndicalistes médicaux, pour étudier toutes les propositions faites pour améliorer le dépistage, la prévention et le traitement des diverses situations rencontrées de VSST. Signataire de la charte de la CFDT, qui bannit ces comportements dans le champ syndical, il agit dans les instances collégiales contre les pratiques qui entraînent une discrimination de fait comme l'exigence de disponibilité sans considération des contraintes liées à la parentalité, ou dans la rédaction des LDG pour se prémunir de la persistance de biais genrés dans la mise en œuvre du nouveau régime indemnitaire DH.

Le SYNCASS-CFDT agit dans les instances collégiales contre les règles implicites de discrimination comme l'exigence de disponibilité et de mobilité.

Le SYNCASS-CFDT s'assure du suivi de l'effectivité des mesures prises pour la promotion des candidatures féminines et la formation des autorités de recrutements à la mixité pour permettre aux profils féminins de franchir le plafond de verre. Il veillera à l'évaluation de ces mesures.

Le SYNCASS-CFDT réclame l'application effective des dispositions légales et réglementaires relatives aux quotas dans les nominations à certains emplois de direction et fonctionnels. Il en est de même pour l'accès aux fonctions médicales de chef de pôle et de chef de service.

Le SYNCASS-CFDT promeut l'égalité des chances et s'assurera du respect de la non-discrimination à l'emploi en particulier pour les postes de direction et ce quelle que soit la typologie de discrimination.

Le SYNCASS-CFDT, conscient que ces phénomènes n'épargnent pas les directrices et directeurs de la FPH, agit dans toutes les manifestations discriminatoires. Il prend ses responsabilités, notamment dans le cas des violences sexistes et de harcèlement sexuel.

Parce que la fonction publique hospitalière est la fonction publique la plus féminisée, le SYNCASS-CFDT insiste pour que les pouvoirs publics s'engagent pour la reconnaissance des corps de direction de la FPH dans le cadre de la réforme de la haute fonction publique, pour une mise en œuvre effective et concrète de l'égalité professionnelle.

Le SYNCASS-CFDT revendique une absence d'impact des congés maternité et paternité sur la carrière. Cela passe par l'évolution du coefficient d'évolution de la part résultat a minima égale au coefficient d'évolution moyen du corps hors directeurs déjà au plafond, par l'octroi a minima d'un montant moyen de CIA, par une proposition au tableau d'avancement non reportée et un retour en poste préservé.

Le SYNCASS-CFDT s'engage contre toute forme de discrimination LGBTQIA+.

Le SYNCASS-CFDT milite pour la construction d'un plan d'actions par le CNG, négocié avec les organisations syndicales représentatives et présenté pour avis en CCN. L'enjeu est de passer des intentions partagées aux mesures concrètes permettant de lever les freins à la mise en œuvre et corriger les situations d'inégalité.

Les actions à portée individuelle du SYNCASS-CFDT pour les adhérents et les collègues confrontés à des situations professionnelles complexes

Les permanents du SYNCASS-CFDT, ses élus et ses délégués régionaux assurent une intervention efficace auprès des collègues, dans leurs démarches individuelles, en cas de difficultés, pour leurs mobilités professionnelles et leurs évaluations. C'est une mission centrale de la première organisation syndicale des directeurs.

Le SYNCASS-CFDT apporte une aide personnalisée aux adhérentes et adhérents. Cette activité majeure reste discrète, dans une relation de confiance partagée. Le SYNCASS-CFDT communique peu à ce sujet mais les collègues qui en bénéficient reconnaissent son utilité et les compétences déployées. Le principe du syndicat est d'offrir ce service à tous les collègues qui en éprouvent le besoin en première intention. L'adhésion est proposée dans un second temps.

Ces suivis et accompagnements individuels sont de plus en plus nombreux en particulier en raison de la fragilisation des conditions d'exercice. **Les accompagnements dans les démarches avec le CNG sont fréquents. D'autres sont menés auprès des ARS, liés à l'évaluation, à la fin des fonctions, ou en rapport avec le management. L'action se double souvent de contacts réguliers au ministère et au CNG.** Le SYNCASS-CFDT fait face aux exigences spécifiques posées par la défense des adjoints en difficulté avec des chefs d'établissement aux méthodes de management inappropriées, constatant des situations de plus en plus fréquentes. Mais il relève aussi des situations dans lesquelles ce sont les adjoints qui ont des exigences incompatibles avec un fonctionnement d'équipe harmonieux et respectueux des personnes et de leurs compétences. Plus rarement, le SYNCASS-CFDT est conduit à solliciter directement des chefs d'établissement afin de favoriser le règlement de certains conflits.

Dans tous les cas, les permanents apportent leur soutien et leurs conseils. Cela passe par des échanges nombreux, leur médiation quand elle est possible, la constitution de dossiers de recours et la défense en CAPN le cas échéant. Si l'accompagnement ou la médiation syndicale ne suffisent pas, l'action juridictionnelle est engagée, avec le concours d'un avocat si nécessaire. **Notre accompagnement vise toujours à défendre le respect de la personne et de ses droits. Ces actions ont pour but un retour à des conditions d'exercice normales, ou encore une mobilité organisée dans des conditions plus protectrices.**

La période récente a vu se développer l'accompagnement de groupes de directeurs au sein de collectifs aux prises avec des pratiques managériales inappropriées. Cela a abouti à un élargissement des pratiques du CNG qui a procédé à des auditions d'équipes de direction au-delà des entretiens individuels.

Le SYNCASS-CFDT veille à la mobilisation de la protection fonctionnelle, qui nécessite souvent des interventions spécifiques des directeurs mis en cause. Il revendique un soutien par l'Etat des équipes de direction lors de conflits sociaux majeurs. Dans des cas de refus de la protection fonctionnelle, le SYNCASS-CFDT peut être conduit à examiner des demandes de soutien financier d'adhérents afin de défendre leurs droits.

La réponse personnalisée des permanents de l'équipe s'articule en plusieurs temps :

- **l'écoute** se fait dans la disponibilité mais sans jugement, à distance du ressenti, parfois de la colère ou du découragement du demandeur ;
- **le conseil** vient ensuite, après un temps de réflexion, d'échanges au sein de l'équipe des permanents si nécessaire, pour trouver les meilleurs moyens de garantir les droits et le respect de la personne. Il est personnalisé en restant objectif, permettant au collègue de prendre du recul afin de se protéger. Il vise fréquemment à l'aide à la clarification des objectifs des collègues sur les plans personnels et professionnels, notamment pour ceux placés dans les difficultés les plus aigües ;
- **l'accompagnement et le suivi :** des conseils pratiques portant soit sur les relations entre les personnes, soit sur la dimension juridique, et l'aide à la mise en œuvre (dont la rédaction de courriers), l'orientation vers d'autres interlocuteurs (dont le CNG) et l'accompagnement lors de rencontres si nécessaire, l'intermédiation pour rétablir le fil d'un dialogue, et en cas de besoin, le recours de nature contentieuse.

L'objectif est toujours de 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. Le respect des choix de chacun fait partie intégrante de l'éthique syndicale de l'accompagnement.

Candidats CCN



Maxime MORIN | DH



Isabelle SARCIAT-LAFAURIE | D3S



Anne-Marie FORET-VIALA | DS



Benjamin PLEIGNET | DH



Nadine MALAVERGNE | DS



Eliabel TRAMONI | D3S



Marc PENTECOUTEAU | DH dét. D3S



Eve GUILLAUME | D3S dét. DH



Quentin MOURONVAL | DH



Yann LE FLOCH | DS



Fébronie TRICHEUX | DH



Anne CABARET | D3S



Sandra FOVEZ | DH



Yvan LE GUEN | DH



Sabrina VOGELWEITH | D3S



Julie VERGNET-DELALONDE | DH



Charlène CARSIN | D3S



Sandrine DELAGE | DH



Charlotte BOSC | D3S dét. DH



Francis SAINT-HUBERT | DH



Marion BELOT | D3S



Stéphanie DEBLOIS | DH dét. D3S



Perrine BONNEFOY | DH



Jean BRIDET | DH



Cathy QUEVAL | DS



Fabrice LEBURGUE | DH



Marie-Hélène ANGELLOZ-NICOUD | DH



Thomas LAVAUD | D3S



Emmanuel SYS | D3S



Vincent NOLIBOIS | DH

Candidats CAPN DH



Lionel PAILHÉ | Véronique JARRY | Noël VANDERSTOCK | Aurélie DANILO | Benjamin PLEIGNET | Emmanuelle JUAN



Guillaume COUVREUR | Florie ANDRÉ POYAUD | Fabien GOURDON | Marie-Pierre MARIANI | Marie-Hélène ANGELLOZ-NICOUD | Adrien THARRAULT

Candidats CAPN D3S

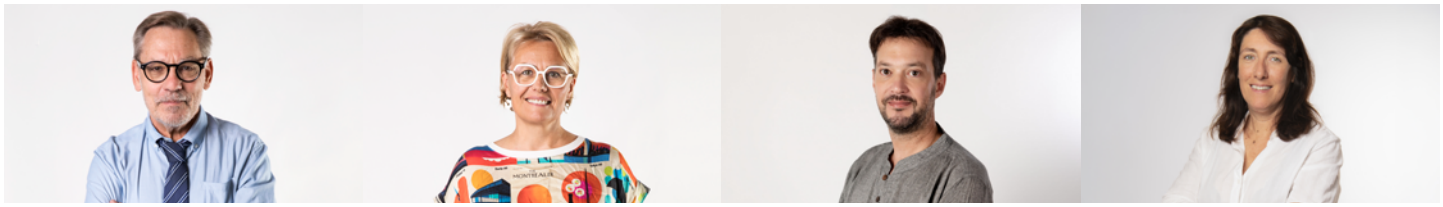


Isabelle SARCIAT-LAFAURIE | Alain ISNARD | Prunelle BLOCH | Eliabel TRAMONI | Romain AULANIER



Charlène CARSIN | Edouard PRONO | Jacqueline GOMES | Federico ROSSI | Clotilde HARITCHABALET

Candidats CAPN DS



Jean-Marc BOUSSARD | Anne-Marie FORET-VIALA | Cyril MARTINEZ | Nathalie MOLA



Najat BENARAB | Linda SALAUN | Sandrine CHAUVEL | Véronique LESCOP