

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2020-2024 DU CNG CONTRIBUTION CHFO

Pleinement impliqué dans le fonctionnement du CNG à travers le Conseil d'administration et les instances représentant les cadres de direction, le CHFO a régulièrement l'occasion d'exprimer les attentes de ses mandants, tant dans le fonctionnement quotidien que dans la stratégie pluriannuelle pour les métiers.

L'élaboration d'un nouveau COP est l'opportunité pour la nouvelle direction générale du CNG de donner une lisibilité pluriannuelle à son action.

On ne peut cependant évacuer le fait que cet exercice s'inscrit dans un contexte de tensions et de contradictions fortes pour les métiers de directeur et de praticien, qui limite sévèrement la sérénité de l'exercice. Pour le CHFO il ne saurait être question de faire « comme si de rien n'était ».

La loi du 6 août 2019 dite de transformation de la fonction publique est un exemple aigu de cette contradiction. A chaque étape, la loi puis ses textes d'application ont rencontré l'opposition des organisations syndicales. Or, pour ce qui concerne les cadres de direction, la conséquence de ces textes est de défaire un dispositif patiemment construit avec et en grande partie par les équipes du CNG, dispositif de dialogue constructif qui a contribué à la légitimité de l'institution.

A l'heure où nous finalisons cette contribution, il est encore temps que la raison l'emporte en particulier sur le sujet de l'accès aux emplois supérieurs. En tout état de cause, l'une des conséquences du nouveau cadre législatif et réglementaire sera d'obliger d'une certaine manière à « réparer les dégâts » : la confiance exige un dialogue équilibré et celui-ci nécessite des contenus positifs, ce qu'à Force Ouvrière nous appelons « le grain à moudre ».

En ce sens nous approuvons les propos du Président du CA du CNG appelant à retrouver le sens de la délibération collective après les illusions du gouvernement par le nombre et par les règles.

La confiance des partenaires a été un ciment fondateur du CNG, elle est aussi vitale pour son avenir. De ce point de vue, nous attendons du nouveau COP qu'il soit non seulement l'expression de la volonté du CNG mais aussi l'expression claire des objectifs définis par l'Etat.

1/ Sur les missions du CNG

Le CNG est né d'une double injonction à recentrer l'action ministérielle et à mieux organiser la gestion nationale des personnels de direction et des praticiens. Globalement, la création du CNG a été perçue par les anciens qui ont pu comparer comme un progrès pour les cadres de direction, avec l'identification d'une DRH incarnée. Bien sûr, pour beaucoup, le CNG reste un interlocuteur lointain, comme c'est le cas de bien des DRH moins distantes.

Il s'agit pour nous de souligner l'importance à accorder aux actes de gestion quotidienne qui constituent le fond de la relation avec ses usagers, qui justifient toujours d'objectifs d'amélioration, avec à l'esprit un souci d'exemplarité pour toute la fonction publique hospitalière.

En ce qui concerne ses missions, le CNG n'a pas connu de véritable période de stabilité, avec une succession d'élargissements puis de nouvelles modifications qui vont découler de la loi du 24 juillet 2019.

Du fait des changements fréquents de périmètre, il n'y a sans doute pas eu assez de prise de recul sur la mise en œuvre de l'ensemble des missions prévues au démarrage. L'article 2 du décret 2007-704 comprenait 12 items et maintenant 20 (19 en fait avec la fin de la gestion des CGES).

Les missions qui relèvent de ce qu'on appelle maintenant **la stratégie pluriannuelle des ressources humaines** nécessitent une plus grande structuration et transparence : suivi des effectifs, projections, évolution des **emplois** et des **compétences**.

La mission du CNG sur la définition des actions de **formation** est peu investie. Pour ce domaine, nous sommes loin des missions assumées par une DRH classique. Autant pour les praticiens elle se structure à l'échelle nationale et dans les établissements via les obligations du DPC, autant il nous semble y avoir une défaillance pour les cadres de directions. Dans un premier temps un travail à inscrire dans le cadre des « Orientations en matière de développement des compétences des personnels » devrait être développé. Il aiderait à l'expression des besoins, à la structuration de l'offre et à l'accès des cadres de direction à ces formations. La question d'une obligation de formation pourra également être débattue même si elle a une dimension réglementaire. Elle nécessite certainement une évaluation préalable de l'accès réel actuel aux formations et de ses inégalités.

La tenue du dossier individuel de chaque agent nécessite une modernisation forte, avec un investissement dans un **système d'information** partagé avec les usagers du service ; c'est un élément que nous avons exprimé, et cette vue semble partagée. C'est particulièrement important, compte tenu d'une part de la mobilité des cadres de direction et d'autre part de la relation à distance. Bien entendu le SI partagé n'est pas de nature à résoudre toutes les difficultés de gestion et de relation quotidienne du CNG avec ses usagers, mais il peut alléger les sollicitations les plus basiques et donc faciliter le traitement des demandes atypiques.

Les reproches fréquents sont la difficulté à joindre directement un interlocuteur pour les non-initiés. Il y aurait sans doute une évaluation à faire du traitement actuel des demandes pour apprécier la pertinence d'organisations nouvelles. La relation avec les représentants syndicaux est bonne, qui de fait savent faire une réponse de premier niveau ou bien décanter et reformuler les demandes des collègues.

Dans la définition même des compétences, la dimension **qualité de vie au travail**, risques psychosociaux et **santé au travail** en général est peu présente ; cependant elle est au cœur des compétences du CCN que le CNG doit animer. La thématique a commencé à être prise en compte avec la commission des conditions de travail créée en 2016. Nous avons activement milité pour cette création, et nous pensons que l'ambition doit être plus forte. Le chantier immédiat est la mise en œuvre du dispositif de signalement des RPS ; c'est véritablement une épreuve de vérité de la volonté du CNG d'avancer sur ces sujets ; l'évaluation du dispositif doit être conçue dès le départ, tant du point de vue de l'aide apportée aux collègues que de son apport en connaissance des RPS.

2/ Sur les ressources du CNG

En ce qui concerne les ressources du CNG les ajustements ont également été multiples depuis sa création, sans que le lien soit nécessairement fait avec l'élargissement des missions.

La dernière modification supprimant le lien financier avec les établissements bénéficiaires a cassé le mécanisme d'adaptation des ressources au volume d'emplois gérés. Ce mécanisme aurait pu être révisé sans pour autant casser le lien. Désormais le CNG est pris dans une pure logique étatique de réduction de la dépense publique et du plafond des emplois.

La circulaire du Premier ministre qui invite les administrations à « justifier le maintien des structures dont la taille n'excède pas 100 ETP » illustre le fait que le CNG pourrait bien frôler la « correctionnelle ». Nous confirmons notre demande que ne soit pas augmentée la contradiction entre l'importance accordée aux ressources humaines médicales et de direction des établissements d'une part et les ressources du CNG pour faire face à ces défis d'autre part.

3/ impact des évolutions législatives, organisationnelles, professionnelles.

a/ La loi de transformation du système de santé, l'évolution de l'organisation des établissements.

La loi santé va surtout avoir un impact sur les missions du CNG vis-à-vis des médecins. Pour les cadres de direction, c'est sans doute plus une continuité et une amplification du mouvement amorcé avec la loi de 2016 et la mise en place des GHT. La phase plus intégrative voulue par le gouvernement va certainement prolonger le mouvement de directions communes ; c'est d'ailleurs pourquoi toutes les OS de directeurs avaient demandé que la clause de sauvegarde GHT reste en vigueur 5 ans. Les données du CNG montrent une réduction extrêmement rapide du nombre de chefferies d'établissements de santé en 2018. Cela a aussi un impact sur les équipes d'adjoints et de directeurs des soins.

Les besoins de repositionnement sont de plus en plus nombreux ; le sentiment qui domine est celui d'une absence de réflexion sur ces enjeux et sur les solutions d'avenir à construire, en termes d'organigrammes, de management de proximité dans le nouveau contexte, et de parcours des jeunes collègues. Pour les établissements sociaux et médico-sociaux, le mouvement est moins dirigiste mais il n'en est pas moins réel, en termes de directions communes et d'intérim et qui, bien souvent, ont pour caractéristique de s'installer dans un temps long. Le rapport Libault préconise des regroupements territoriaux des EHPAD publics, mais sous des formes souples.

Le corps des DH et celui des Directeurs des soins ont connu une **baisse démographique** très forte en 10 ans. Le même mouvement est en train de s'amplifier pour les D3S. Les missions de chacun sont de plus en plus étendues aux plans territorial et fonctionnel, **les conditions de travail se sont dégradées** ; le CNG ne dispose pas d'indicateurs sensibles sur ces questions, en termes d'arrêts de travail ou d'accidents de trajets par exemple (cf. supra sur la prise en compte de la dimension santé au travail dans les missions).

La mise en tension des équipes a sans doute aussi **freiné l'émergence de nouvelles missions de direction** pour venir en appui des projets territoriaux et des filières et pour soutenir le management médical. Avec la baisse démographique, les difficultés de recrutement sont fortes mais inégales. Pour certains établissements, les périodes de fonctionnement en organigramme normal sont l'exception.

Il reste une attractivité intrinsèque à travailler dans le champ sanitaire et médicosocial, mais **la difficulté du métier commence à sérieusement peser sur son image** auprès des plus jeunes ; nous avons même relevé qu'il se traduit dans le discours de certains enseignants de prépa. Le ressenti actuel des collègues n'est pas là pour arranger les choses ; l'absence répétée de soutien des pouvoirs publics ou de réplique au directeur bashing de certains élus, la non-reconnaissance de l'alourdissement des tâches, créent un sentiment d'amertume. Même si l'accueil en détachement est un signal de la cote des cadres hospitaliers, l'importance du mouvement actuel n'est pas sans inquiéter. Il faudrait le vérifier sur la durée.

De notre point de vue, le COP doit répondre à la question de la macro-cible en termes d'effectifs à l'horizon de 4 ans. Cela conditionne une réponse organisée du CNG, et des actions hiérarchisées pour corriger si besoin les tendances actuelles, et donc répondre au défi de l'adéquation « offre de professionnels / demande des établissements ».

Le CNG ne dispose pas de tous les leviers pour répondre aux questions d'attractivité des métiers ; mais son observation renforcée et affinée des déficits ou inadéquations territoriales ou fonctionnelles contribuera à la prescription d'actions correctrices à un autre niveau, qu'il s'agisse de la formation ou des conditions d'emplois.

b/ la loi de Transformation de la Fonction publique

Comme indiqué en introduction, son adoption pèse sur l'élaboration du nouveau COP. Aucune organisation représentative n'adhère à ses prétendues vertus. Parler en la matière de modernisation du dialogue social, c'est vider les mots de leur sens. Nous l'avons qualifié de « régime de l'antiphrase ».

Nous pensons que les impacts négatifs de la loi peuvent encore être plus aigus pour les cadres de direction, et ce à plusieurs égards :

- Les fonctions sont exposées, avec des interactions politiques et économiques fortes ;
- Les effectifs et les besoins de mobilité nécessitent une gestion nationale mais le CNG ne peut connaître toutes les situations ou tous les contextes.

De ce point de vue les questions de transparence et d'équité dans les décisions sont sensibles et la présence des OS aux différentes étapes, sans être décisionnelle comme certains le fantasment, crée une obligation de justifier les décisions et un garde-fou contre des erreurs d'appréciation. La réduction du rôle des CAP est un risque sérieux de dégradation de la qualité des décisions, et de majoration du contentieux ;

De plus, dans l'équilibre institutionnel qui concerne les cadres de direction, les CAP ont toujours été au cœur du dialogue social ; le CCN n'a jamais eu la place que peut avoir un CTE en établissement ; il garde un fonctionnement parfois erratique, sans respect de son règlement intérieur. L'un des objectifs du COP doit donc être de **donner une nouvelle consistance au CCN**, en lien avec les différents sujets que nous avons évoqués : stratégie pluriannuelle sur les effectifs et les emplois, formation, conditions de travail et santé...

La direction du CNG a engagé un programme de négociation des lignes directrices de gestion pour le premier trimestre 2020, ainsi qu'une discussion sur le nouveau fonctionnement des CAP. Nous demandons que soient trouvées des modalités de travail, d'information, de préparation des décisions qui soient préventives de conflits et de contentieux, car les exemples sont multiples où nos informations de terrains croisées avec celles de l'administration ont permis d'éviter des erreurs ou des injustices.

4/ évaluation, mobilité, méthodes et procédures

En ce qui concerne l'évaluation, il n'y pas eu la discipline de maintenir un effort permanent de formation à l'évaluation, et d'évaluation de l'évaluation (il y a des bilans de la PFR uniquement), alors que les évaluateurs changent constamment.

Il nous paraît que l'idée d'un rendez-vous de carrière pourrait être proposé par le CNG aux directeurs, sur une périodicité à définir. Proposer ainsi un entretien prospectif indépendant du lien avec l'évaluateur direct présenterait plusieurs avantages : donner une image positive du CNG qui ne se limite pas au traitement des difficultés ; permettre une meilleure adéquation entre aspirations des collègues et besoins des établissements connus du CNG, anticiper éventuelles difficultés ou détecter au contraire des disponibilités et potentiels.

En ce qui concerne les affectations, les mouvements de directeurs adjoints sont assez fluides ; le CNG est peu interventionniste ; sans être un frein à la fluidité, il y aurait sans doute lieu de rappeler régulièrement les bonnes pratiques aux chefs d'établissements recruteurs, ne serait-ce qu'en termes de courtoisie vis-à-vis des collègues qui postulent (cf. les non-réponses à des candidatures, voire aux demandes de fiches de poste).

Outre notre vœu d'un Si partagé pour la tenue du dossier individuel, il nous semble qu'un outil en ligne de gestion des mobilités pourrait être déployé : accès aux postes déclarés vacants, aux fiches de postes, questionnaire de candidature en ligne, envoi automatique de la candidature à l'établissement, ou au comité de sélection... Outre la facilitation de l'accès à la fiche de poste et le gain de temps pour tous, cette évolution permettrait aux équipes du CNG d'enrichir le rapport annuel d'activité avec des données plus précises sur les mobilités professionnelles (Nb de fiches de poste consultées, Nb de candidatures moyen avant mutation, Délai moyen entre la première candidature et l'obtention de la mutation, Nb de candidats par poste publiés, Tendances d'attractivité régionales, Tendance d'attractivité par type de directions fonctionnelles,...)

Dans un contexte de modification substantielle des parcours professionnels, le CNG gagnerait par ailleurs à se positionner davantage en force d'appui ou de conseil aux directeurs qui s'interrogent sur une mutation à moyen terme (cf. supra entretien de carrière). En permettant de requêter sur des profils, l'informatisation des fiches d'évaluations annuelles le système d'information structuré que nous appelons de nos vœux pourraient même permettre de provoquer les conditions d'une réelle GPMC permettant aux équipes du CNG de suivre des viviers de directeurs dans une logique proactive.

En ce qui concerne les chefs d'établissements, la période récente a vu des dégradations qui inquiètent dans la perspective de la mise en œuvre des dispositions de la loi fonction publique. Certaines publications semblent répondre à de pures manœuvres tactiques, le travail du comité de sélection est ensuite piétiné par des ARS, qui ne retiennent aucun des candidats proposés, parfois de manière répétée, alors que certains candidats sont même en mission auprès d'autres agences, ...

Globalement, la relation entre le CNG et les Agences demande un nouvel équilibre, dont les cadres de direction ne pâtissent pas, car la gestion nationale reste une nécessité pour les directeurs comme pour les établissements.

Or, le CNG est souvent placé au pied du mur, sollicité pour exfiltrer un cadre « en difficulté » ou pour envoyer un cadre « pompier » mais il n'y a pas de retour pour aider un cadre à rebondir. Dans le même temps, nous sommes très réservés sur la construction de toute une théorie d'instruments sur la gestion de « transition ». Le préalable est d'avoir une analyse sur les facteurs communs ou spécifiques des situations d'établissements « difficiles », pour faire la part des choses entre le facteur humain management et les

autres. De nouvelles modalités d'identification et de reconnaissance de ces exercices difficiles doivent donc être travaillées, indépendamment de la notion de classement des emplois.