

DROIT DE RÉPONSE

Enquête « Évolution et transformation du métier DH »

RETOURS DU CNG, DE L'EHESP ET DE L'ANFH

Lancée fin 2015, l'enquête « Évolution et transformation du métier DH » a mobilisé près de 700 répondants, soit un quart de la profession. Les résultats ont été diffusés début 2016 à la profession ainsi qu'aux partenaires institutionnels (voir le dossier du JADH 61) et ont permis de mettre en lumière plusieurs

enseignements : un corps qui aime son métier, qui se sent intégré, mais qui est préoccupé par la réforme territoriale et sa déclinaison, demandeur de souplesse, de flexibilité, d'un suivi plus personnalisé de sa carrière et de sa trajectoire professionnelle ainsi que d'un accompagnement plus marqué de la mobilité. À ce titre, des attentes

précises ont été adressées par les répondants au CNG et à l'EHESP, notamment en matière de formation continue et de coaching. L'ADH a donc échangé sur ces résultats et ces attentes avec le CNG, l'EHESP mais aussi avec l'ANFH. Voici ci-après les réponses et pistes ouvertes par ces trois partenaires.

CNG

Accompagnement des professionnels de la FPH

Plus de 1200 professionnels sont accompagnés depuis 2008 par le CNG, département des concours, autorisations d'exercice, mobilité et développement professionnel (DCAEMDP), qu'ils soient en recherche d'affectation (RA) ou hors recherche d'affectation (HRA). En 2015, 336 professionnels ont été accompagnés (+11% par rapport à 2014). Les entrées dans les dispositifs en 2015 marquent une hausse de 19,8% par rapport à l'exercice 2014. L'accompagnement HRA est en progression constante depuis 2012, représentant plus de 80% des accompagnements aujourd'hui (16,4% en RA et 83,6% en HRA). Cette croissance témoigne de l'intérêt des professionnels, dont les DH, vis-à-vis de dispositifs proposés. La population des DH représente un tiers des accompagnements. Elle est mieux représentée que les PH au regard des volumes globaux de ces deux corps (49 591 PH/3 050 DH au 1^{er} janvier 2015), même si l'on observe une augmentation des demandes de PH en 2015.

Dans le domaine de l'accompagnement personnalisé des

professionnels, praticiens et directeurs, le CNG a porté activement le développement des réseaux et partenariats tout en continuant à mettre en œuvre les dispositifs d'accompagnement des professionnels en RA et HRA.

ATELIERS COLLECTIFS

L'offre du CNG en termes d'ateliers collectifs est la suivante :

- **approche réseau** : l'objectif est de permettre aux participants d'acquérir une méthodologie pour créer, entretenir ou développer un réseau dans le but de valider ou de mettre en œuvre un projet

professionnel. Cette démarche est particulièrement utile pour les personnes en souhait d'évolution ou de reconversion professionnelle, mais aussi pour celles qui envisagent une mobilité dans un secteur géographique ou d'activité différent ;

- **développement professionnel** : l'objectif est de favoriser les échanges entre directeurs sur leur vision du métier, leur rôle et leurs valeurs. Il leur permet de rompre l'isolement géographique et de prendre du recul par rapport à leur fonction ;
- **mieux se connaître pour mieux interagir** : l'objectif est de permettre aux participants de mieux

RÉPARTITION DES PROFESSIONNELS ACCOMPAGNÉS EN RA ET HRA PAR CATÉGORIE STATUTAIRE

CORPS	EFFECTIFS ACCOMPAGNÉS 2015		TOTAL	
	RA	HRA	Nombre	%
DH	23	89	112	33,3
D3S	8	64	72	21,4
DS	0	13	13	3,9
Sous-total directeurs	31	166	197	58,6
PH	24	115	139	41,4
TOTAL	55	281	336	100 %
	16,4 %	83,6 %		

Source : CNG

comprendre leur mode de fonctionnement pour améliorer leur capacité d'adaptation relationnelle et agir en complémentarité avec les autres ;

- **codéveloppement** : cet atelier d'échanges entre pairs permet aux membres du groupe de développer leurs savoir-faire professionnels, de prendre du recul, d'élargir leurs capacités d'action au quotidien, en travaillant à partir de situations professionnelles concrètes, en s'appuyant sur les échanges des membres du groupe ;
- **déployer son projet professionnel, de l'intention à l'action** : pour clarifier, construire et mettre en perspective son projet professionnel afin qu'il puisse se concrétiser ;
- **dynamiser ses ressources pour apprivoiser son stress**.

ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL INDIVIDUEL

Le CNG propose plusieurs outils d'accompagnement individuel, dont le coaching, qui tend à se développer dans le cadre des demandes HRA. Les autres dispositifs permettent d'accompagner un projet de mobilité ou de reconversion professionnelle. Ces dispositifs ne sont efficaces – voire possibles s'agissant du coaching – que sur la base d'une demande volontaire du professionnel accompagné.

Le coaching

Il s'agit d'un outil qui peut être particulièrement pertinent pour aider

les DH dans le cadre de l'accompagnement du changement dont ils sont les porteurs essentiels.

Le bilan professionnel

Démarche qui permet de préparer son évolution professionnelle. Objectif : construire son projet en identifiant ses ressources, ses motivations, ses contraintes ainsi que les limites à intégrer et les actions à mettre en œuvre.

L'accompagnement projet

L'unité mobilité/développement professionnel (UMDP) propose une méthodologie pour accompagner le professionnel dans la mise en œuvre de son projet. Selon l'avancement de la réflexion, cet accompagnement peut aborder les phases suivantes :

- clarifier les contours du projet,
- élaborer le projet,
- analyser la faisabilité et le réalisme du projet,
- préparer un plan d'action et mettre en place le projet.

Les outils de la mobilité

L'UMDP s'appuie sur une méthodologie pour aider le professionnel à structurer ses démarches et à optimiser ses candidatures. Axes de travail : bilan du parcours professionnel, identifiant, valorisant et formalisant les compétences clés, stratégie de recherche de poste, adéquation entre le profil et le poste, aide à l'élaboration de documents (CV et lettre de motivation), préparation aux entretiens de recrutement.

CNG

Les réponses aux attentes évoquées dans le rapport d'enquête ADH

UNE IMPLICATION ACCRUE DANS LE SOUTIEN AUX MOBILITÉS

Tout directeur qui le souhaite peut solliciter un entretien de mobilité auprès d'un conseiller

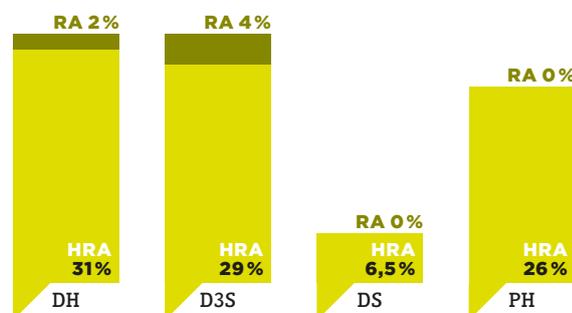
carrière au département de gestion des directeurs (DGD) et/ou d'un conseiller mobilité/développement professionnel (coach) au DCAEMDP.

TYPOLOGIE DES COACHINGS POUR LES PROFESSIONNELS ACCOMPAGNÉS EN 2014



Source : rapport d'activité 2014 du CNG

RÉPARTITION PAR CORPS ET STATUT DES PROFESSIONNELS AYANT BÉNÉFICIÉ D'UN COACHING EN 2014



Source : rapport d'activité 2014 du CNG

AIDE-MÉMOIRE

DCAEMDP : département des concours, autorisations d'exercice, mobilité et développement professionnel

DGD : département de gestion des directeurs

HRA : hors recherche d'affectation

RA : recherche d'affectation

UMDP : unité mobilité/développement professionnel



Le CNG prend régulièrement en charge des directeurs dans ce cadre et a facilité de nombreuses mobilités dans la fonction publique hospitalière (FPH), dans les deux autres fonctions publiques et dans des organismes publics et privés à but lucratif ou non. Toutefois, dans un contexte de tension et

Le CNG reçoit en moyenne chaque année 500 directeurs pour faire un point de carrière, tracer des perspectives d'avenir, travailler sur la mobilité ou gérer des situations difficiles.

de suppression de postes, chaque fonction publique a tendance à favoriser prioritairement ses hauts fonctionnaires en termes de mobilité et à regarder de près la réciprocity des mouvements.

Au regard des statistiques, les DH sont plus nombreux à être détachés au sein de la fonction publique d'État (FPE) ou de la fonction publique territoriale (FPT) que les administrateurs civils ou territoriaux ne le sont dans la FPH (via les comités de sélection et agréments).

Des liens entre les différents sites internet utiles existent déjà notamment sur le site du CNG, qui renvoie notamment vers les sites du CNFPT, d'emploi public, de la FHF, de la Fehap, vers le portail des ARS et du ministère des Affaires étrangères. Cependant, ces liens entre sites utiles pourraient en effet être encore développés et mieux diffusés, via par exemple des portails dédiés à la mobilité de manière plus explicite.

SUIVI PERSONNALISÉ DES DH ET DÉVELOPPEMENT DU COACHING

Bilan de compétences régulier ou lors d'accession à certains postes

La question du bilan de compétences «systématisé» tous les dix ans relève d'une réflexion interministérielle menée par la DGAFP. Le coût moyen d'un bilan de compétences est de 3 000 €: la question du financement de ce type d'outil est donc un préalable à régler avant sa systématisation. Pour autant, certaines administrations ont mis en place en interne des formes de bilan de compétences qui entrent souvent dans le cadre de leurs plans de formation et des crédits correspondants.

Dans le cadre du budget dédié à l'accompagnement des professionnels en RA, le CNG finance ponctuellement des bilans de compétences réalisés par des organismes agréés. Par ailleurs, le DCAEMDP propose d'ores et déjà un accompagnement spécifique intitulé «Le bilan professionnel». Une expérimentation va être menée en 2016 pour systématiser l'offre d'accompagnement des directeurs adjoints prenant la responsabilité d'une première chefferie, communiquée en même temps que le courrier de transmission de l'arrêté de nomination.

Congés de formation

Le CNG n'étant pas l'employeur direct des DH, il n'a pas vocation à financer les congés de formation qui sont donc exclus de son champ de compétences. Le congé de formation professionnelle fait également l'objet d'une réflexion interministérielle dans le cadre du chantier engagé sur les parcours professionnels et la formation tout au long de la vie.

Accompagnement individuel

Le CNG dispose d'une équipe de six conseillers en développement-coachs

internes. Il va de soi qu'une équipe de six conseillers n'a pas vocation à accompagner 59 000 professionnels sur l'ensemble du territoire. Le CNG, par son expérience, peut cependant jouer à terme un rôle de «pilotage» ou de «labellisation» des dispositifs d'accompagnement en diffusant une méthodologie ou en référant des coachs externes, comme il le fait déjà.

Il convient de souligner que le CNG reçoit en moyenne chaque année 500 directeurs (DH en particulier) pour faire un point de carrière, tracer des perspectives pour l'avenir, travailler sur la mobilité ou gérer des situations difficiles.

DÉVELOPPEMENT DE LA GPEC ET CRÉATION D'UN VIVIER DE DH GPEC

La cellule statistiques du CNG publie un rapport annuel d'activité qui offre une information détaillée sur la gestion prévisionnelle du corps (pyramide des âges, statistiques par fonctions, répartition géographique, entrées/sorties du corps...). Concernant la gestion des effectifs, c'est le ministère des Affaires sociales et de la Santé qui a juridiquement compétence sur la démographie des professionnels relevant de la FPH. Le CNG est associé aux travaux engagés en tant qu'il éclaire des données statistiques traitées et qu'il gère l'ensemble de l'encadrement supérieur administratif et médical.

Création d'un vivier de potentiels

Dans le cadre de son second contrat d'objectif et de performance (2014-2016), le CNG a fait de l'identification, du repérage et de l'accompagnement des hauts potentiels une action stratégique forte, en concluant notamment un partenariat avec l'EHESP, en soutien scientifique et méthodologique. Une première étape a déjà

été engagée, portant sur la réalisation d'une revue de littérature et d'un état des lieux sémantique des notions de potentiels, hauts potentiels, de dirigeants et de talents ainsi que des pratiques de suivi des potentiels dans les univers privés et de fonction publique. La seconde étape, en cours de mise en œuvre, recueille les attentes des acteurs clés du milieu institutionnel et professionnel ; les propositions de construction d'un dispositif portant à la fois sur le repérage et l'accompagnement seront finalisées à la fin de l'année

2016, en tenant compte du cadre juridique statutaire et des possibilités de déploiement d'un tel dispositif avec les ressources du CNG.

Cette démarche engagée par le CNG sera confortée dans le troisième contrat d'objectif et de performance (2017-2019) et couplée avec une autre action portant sur la constitution de viviers de « talents » reposant sur des compétences spécifiques (DRH, finances par exemple) pour aider les établissements à la recherche de ces compétences spécifiques.

EHESP La formation initiale

REFONTE DE LA MAQUETTE DE FORMATION DH

La formation initiale des DH a été profondément remaniée en 2014, avec prise d'effet au 1^{er} janvier 2015. Elle s'est intensifiée malgré la réduction de la scolarité de 27 à 24 mois par l'ajout de cycles de conférences en soirée. Le schéma (*ci-contre*) en atteste, les préoccupations de pilotage territorial, de prise en compte de la dimension de l'utilisateur, de management d'équipe, de centrage sur les activités de soins et de supports aux soins sont bien au cœur de ce projet de formation.

RÉPARTITION DES DOMAINES D'ENSEIGNEMENT

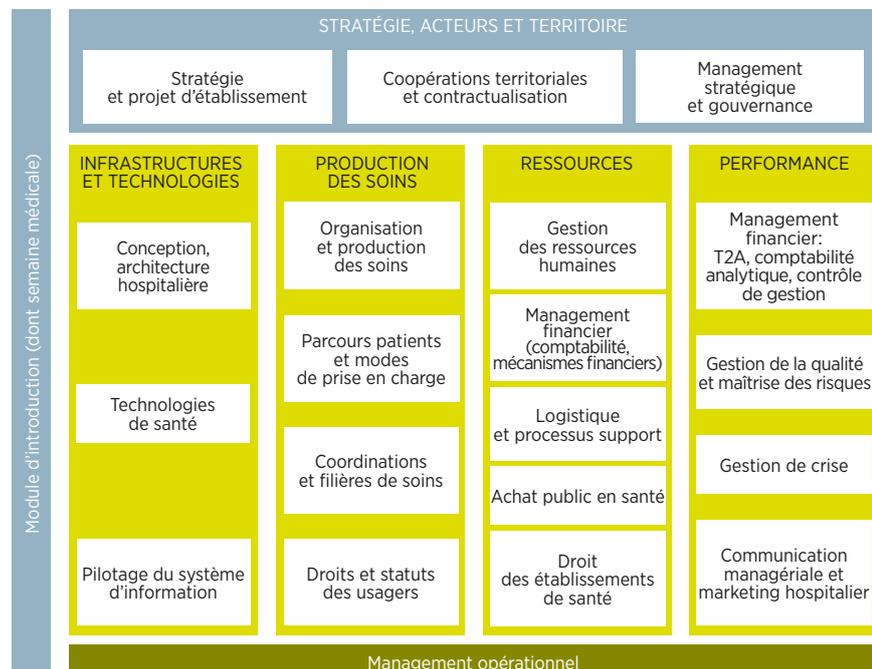
La répartition des enseignements par domaine souligne que les formations aux finances et aux RH ne représentent toutes deux que 31% du temps de la formation. Pour autant, nous ne saurions valider l'absence d'acquisitions fondamentales dans les domaines précités. Ainsi, quelle pourrait être la crédibilité interne et externe aujourd'hui d'un dirigeant qui ne serait pas en mesure de lire et interpréter *a minima* la

structure financière de l'hôpital et de comprendre les mécanismes qui la sous-tendent, alors même que les établissements de santé sont engagés depuis 2006 dans une évolution profonde de leurs modalités de gestion, avec un passage d'une gestion budgétaire vers un pilotage financier global et pluriannuel ? Le champ des RH est suffisamment

RÉPARTITION PAR DOMAINES (hors période de spécialisation)



NOUVEAU CURSUS DES ÉLÈVES DIRECTEURS D'HÔPITAL





vaste, notamment dans sa dimension managériale, pour mériter qu'on y prête attention. Ainsi le sujet du pilotage social comme celui de la gestion opérationnelle et prévisionnelle des effectifs nous paraissent-ils devoir être traités en formation initiale.

**PARTENARIATS
AVEC DES ÉTABLISSEMENTS
D'ENSEIGNEMENT RECONNUS**

La question des partenariats est fondamentale comme cela est mentionné dans les résultats de l'enquête. Elle repose d'une part sur

FORMATION CONTINUE, PLAQUETTE «SÉMINAIRES POUR DIRIGEANTS ET HAUTS RESPONSABLES EN SANTÉ» EHESP 2015/2016 (EXTRAIT)

Séminaire 3 « Pilotage territorial des organisations de santé »
> 27 et 28 janvier 2016

- Territoire et stratégie : quelques repères théoriques
- Retour d'expérience : un GHT qui ne dit pas son nom ?
- Aménagement du territoire et organisation de la santé : sortons des langages convenus
- Entre concurrence et coopération : stratégies territoriales des établissements de santé
- L'organisation territoriale des soins de premiers recours en articulation avec les établissements de santé
- Dîner débat : stratégie d'implantation territoriale d'un groupe privé
- Débat avec un grand témoin

la volonté des institutions concernées et d'autre part sur l'analyse de la plus-value de ces partenariats. C'est dans cet esprit que l'EHESP et Grenoble École de Management

ont noué des relations fructueuses pour assurer des formations au pilotage des achats dans une logique d'anticipation des conduites professionnelles en la matière.

**EHESP
L'offre de formation continue**

**FORMATION CONTINUE
ET ACCOMPAGNEMENT
DE LA RÉFORME TERRITORIALE**

Dans le domaine de la formation tout au long de la vie, l'EHESP et son Institut du management proposent un certain nombre de formations qui portent sur l'approfondissement des compétences/métier se traduisant par l'obtention de diplômes et sur la dimension managériale des fonctions de dirigeants. Par exemple, l'EHESP, en partenariat avec SPH, ouvre cette année une formation diplômante RH plus. Le diplôme

d'établissement *Hôpital plus* participe de cette démarche tout comme la création d'un cycle de séminaires de haut niveau pour dirigeants en santé depuis trois ans. Et pourtant, bien que les activités de formation en management se développent, force est de constater que globalement, les dirigeants hospitaliers prennent peu le temps d'actualiser leurs connaissances ou compétences, alors que les évolutions de leur environnement s'accroissent. Le contrepoint de ce constat est celui du succès de la formation d'adaptation à l'emploi (FAE) des chefs d'établissement. L'EHESP - comme souhaité à travers les résultats de l'enquête ADH - joue en l'espèce un rôle de trait d'union entre dirigeants constatant qu'ils partagent les mêmes préoccupations et rencontrent des difficultés proches. Le programme de la formation en cours traite par ailleurs du pilotage territorial et des GHT. De ce fait, le partenariat entre le CNG et l'EHESP, s'agissant d'une formation « statutaire » porte ses fruits.

**CONSTRUCTION
DE PARCOURS DE FORMATION
TOUT AU LONG DE LA VIE**

L'EHESP est désireuse d'engager le dialogue avec tous ses partenaires, dont l'ADH bien sûr, pour renforcer l'offre de formation mais aussi de recherche et d'expertise dans le champ du management en santé. Elle retient et partage l'idée de la construction de parcours de formation qui seraient obligatoires pour les dirigeants, cela les libérant ainsi des difficultés d'arbitrage au sein des plans de formation d'établissement et dans la gestion de leurs priorités professionnelles. L'École se propose d'être au rendez-vous sur ce plan. Prenant le cas des groupements hospitaliers de territoire, l'EHESP peut apporter un concours dès lors qu'il est souhaité par le milieu professionnel. La Chaire de management des établissements de santé de l'Institut du management va d'ailleurs proposer un dispositif sur ce thème très actuel. ■

ANFH

**DISCUSSIONS EN COURS
POUR DÉVELOPPER
L'OFFRE DE FORMATION**

Un premier rendez-vous de travail a eu lieu en avril 2016 avec les responsables de l'ANFH, afin d'évaluer les dispositifs pouvant être mis en place en termes d'accompagnement des équipes de direction engagées dans la mise en place des GHT (codéveloppement, conduite du changement...). Une réflexion commune est en cours pour développer une offre de formation en codéveloppement et la déployer au niveau régional.