

SYNTHESE SUR LES ELEMENTS CNG DE BILAN SOCIAL 2020 (présentés au Comité consultatif national le 9 décembre 2021)

Les effectifs

Début 2021, nous comptons donc 2928 DH. L'effectif a fondu de 13,3% en 10 ans, autrement dit la **baisse ralentit** puisqu'en 2020 nous étions à -15,5% sur les 10 années glissantes. Mais si l'on remonte à 2006, début de la baisse, la baisse est de 19,3% soit -700 tout rond ! Malgré la progression du nombre d'entrées dans le corps depuis quelques années, cette période a donc été celle de la poursuite de la baisse au regard du solde entrées/sorties.

Avec un effectif de 1677, le corps des D3S présente une diminution plus faible sur la même période (10,1%), en revanche la **baisse s'accélère** par (-6,2% entre 2010 et 2020). En réalité nous avons une inversion de courbe depuis 2014 (-10,6% en 7 ans), soit un rythme de baisse aussi soutenu que pour les DH.

De plus, si l'on tient compte de la hausse des détachements (dont une part importante suivie d'une intégration), on peut relever que le nombre annuel d'intégration équivaut quasiment à une promotion annuelle d'élèves D3S.

Pour les DS, l'effectif est de 716, ce qui représente une baisse cumulée de 16,7 % depuis 2012. Si l'on remonte à 2010, le nombre de directeur de soins était de 923 ! Ainsi donc, en un peu moins de 10 ans, **22,4 % de l'effectif a disparu**, plus que pour les DH. On soulignera tout de même que la **baisse fait une pause**, traduction de 2 promotions un peu plus nombreuses à l'Ecole.

Structure par âge et par sexe

Cet élément est important pour élaborer enfin une stratégie pluriannuelle pour les cadres de direction.

Pour les DH, l'âge moyen diminue progressivement (de 50,1 à 47,5 ans en 10 ans) ; la pyramide des âges montre que les classes d'âge 55-59 ans et 60-64 ans sont les plus nombreuses et vont encore générer un besoin important de renouvellement sur les 10 ans.

Pour les D3S l'âge moyen évolue peu (46,6 ans) et la structure d'âges est plus équilibrée.

Pour les DS, l'âge moyen se stabilise à 56 ans, avec une structure d'âge spécifique à une 3^{ème} carrière. Pour le CHFO cependant, l'une des sources de la difficulté de recrutement et de renouvellement du corps provient d'un âge trop tardif d'entrée dans cette carrière, faute de soutien, d'attractivité et de continuum avec la carrière de cadre.

Chaque année le CNG souligne la part importante des directeurs en Hors classe, comme s'il fallait justifier l'instauration inique du quota pour les DH, voire annoncer son extension. Nous rappelons que cette part des HC est un résultat de plusieurs facteurs : d'abord l'échelonnement inscrit dans nos statuts avec des durées non modulables qui sont de fait « le contrat » qui nous a été vendu lors de précédentes réformes. D'autre part on ne peut à la fois tenir à tous les étages un discours sur la nécessité de travailler plus longtemps, et oublier qu'ainsi le poids des cadres en hors classe augmente en conséquence. L'autre facteur est bien sûr le déficit de recrutement qui a été organisé sur plusieurs années pour réduire les effectifs et qui pèse sur la structure actuelle. Le CNG relève d'ailleurs cette année la diminution régulière de la part des DH HC, qui se poursuit en 2021 (de 69,7 à 67,7%).

A contrario, on soulignera que la part des DH en classe exceptionnelle atteint seulement 10,4% après 7 ans alors que le quota est de 20%. L'augmentation plus sensible en 2020 résultait de la réduction des durées de fonctions exigées et de

l'instauration du 3^{ème} vivier ; en 2021 on revient à une progression de l'ordre de 1%.

S'agissant de la répartition par sexe, la féminisation se poursuit encore chez les DH et les D3S ; la part des femmes atteint respectivement 50,1% et 67,7%. Chez les DS elle est de 73,6%, en léger recul par rapport à 2012.

Les entrées et sorties dans les 3 corps

Pour les DH, la voie du concours représente 52% des entrées sur 2020 : la remontée effectuée depuis 2015 explique le rajeunissement du corps, sans toutefois retrouver la part de 2010 (66,7%). On commence ainsi à freiner le déficit créé sur 2012-2015.

La baisse programmée était donc antérieure au dispositif GHT et au mouvement d'intégration des D3S qui en a atténué l'impact. En effet le mode d'entrée par détachement (en particulier de D3S) est passé de 2% des entrées à 41% en 2020, avec un pic en 2014.

Le solde entrées / sorties a donc été négatif sur toute la période, et ce malgré un recul de 1,8 ans de l'âge moyen de départ en retraite qui atteint 64,1 ans (contre 62,3 en 2011).

Pour les D3S, le nombre d'entrées connaît des fluctuations sur la période, sans tendance nette, comme la part du concours (73,3% sur la période et 71,4% en 2020). Le nombre de sorties s'envole à partir de 2014, ce qui explique l'inversion de tendance signalée précédemment (en particulier via l'intégration dans le corps des DH, soit 29% des départs sur 10 ans). Pour les sorties, le recul de l'âge moyen de départ en retraite est identique à celui des DH (64,1 ans en 2020).

Pour les DS, le solde entrées sorties pour la première fois depuis 2014, avec une réduction des départs en retraite, et un maintien des entrées mais la diminution des entrées en formation pour 2021 est un nouveau signal d'inquiétude. En 2020, l'âge moyen de départ en retraite a été de 63,4 ans, au lieu de 62,1 ans en 2012.

La mobilité

(Changements de positions statutaires, de type d'établissements, etc.)

Nous relevons que l'analyse de la mobilité porte sur les changements de positions statutaires, les changements de type d'établissements et les changements de type d'emploi (entre adjoint et chef).

S'agissant des **positions statutaires**, nous relevons cette fois la diminution du nombre de collègues en recherche d'affectation, 14 DH et 5 D3S au premier janvier 2021 (il n'y avait aucun DS en RA en 2020). Cela reste évidemment un sujet d'attention pour le CHFO, et nous demandons qu'un bilan précis nous soit communiqué, sur le devenir des collègues évidemment, mais aussi sur les demandes, leurs motifs, les raisons de rejet, etc.

S'agissant des **types d'emploi** :

En 2020, 26 adjoints DH deviennent chefs et 16 chefs deviennent adjoints. Pour les D3S, 17 adjoints deviennent chefs et 30 chefs deviennent adjoints. Le mouvement est donc moins homogène qu'en 2019, même si la tendance à une réduction d'accès à la chefferie se confirme, traduisant l'impact des recompositions.

Même si l'on constate le maintien d'une mobilité soutenue pour les trois corps, le rapport ne nous donne **pas une vue globale de la mobilité géographique ni de la mobilité fonctionnelle**. Cela nous paraît un point sensible à plusieurs égards.

Les nombreuses recompositions réorganisations qui se mettent en œuvre modifient la prise en compte de la mobilité géographique. Ainsi la constitution d'une Direction commune est considérée comme une mobilité pour les présents à l'instant T, mais à l'inverse une authentique mobilité géographique entre entités juridiques distantes d'une même DC est plus difficilement prise en compte. C'est

un point que nous avons cherché à améliorer dans la discussion sur les critères de promotion à la hors classe. La mobilité au sein d'une direction commune étendue ne peut être comparée à un changement d'étage dans une administration.

Par ailleurs, la déconcentration de gestion des affectations internes dans les organigrammes est officialisée par le Décret n°2020-237 du 12 mars 2020 ; mais nous insistons sur la nécessité d'un système d'information fiable pour en assurer la traçabilité et éviter les vérifications ou disputes a posteriori sur ces mobilités.

Les emplois, les équipes de direction

S'agissant des équipes de direction, les données du CNG indiquent une augmentation progressive de la taille des équipes de direction. C'est bien sûr à relier aux recompositions en cours, avec les directions communes et fusions, et donc avec la reconfiguration accélérée des organigrammes, ces recompositions se déployant en outre à l'APHP. Le troisième impact des recompositions est la **réduction du nombre de chefs d'établissements**, qui se poursuit au fil des ans : 367 en 2018, 360 en 2019 puis 351 en 2020.

Pour les emplois fonctionnels de DH, 315 sont occupés au 1^{er} janvier 2021. On rappelle que le quota réglementaire de 355 est en fait amputé puisque seulement 141 emplois de chefs EPS de groupe III sont listés au lieu de 152, du fait en particulier des directions communes.

Pour les D3S, le nombre de chefs d'établissements diminue progressivement dans le temps, même s'il représente encore 60,2% du corps comme en 2019. En 2020, on passe ainsi de 1032 entités (directions communes comprises) à 979 et de 844 à 799 chefs D3S en poste.

La situation des emplois fonctionnels de D3S n'est pas traitée dans le bilan CNG mais il est vrai que la liste d'emplois est désormais réduite à 4.

Pour les DS le CNG modifie en 2020 le suivi des emplois par type d'établissement.

On note que les DS sont présents sur 301 entités de direction (dont directions communes) représentant 717 établissements ; il y a 2,2 DS par direction et 0,9 DS par établissement concerné.

Dans les établissements de santé et Instituts, la répartition coordonnateurs/non-coordonnateurs est de 70% vs 30%.

Pour les emplois fonctionnels de DS, nous signalions encore l'an passé l'anomalie du constat que pour 100 emplois fonctionnels listés, 87 emplois sont pourvus (79 en coordination de soins, et 8 en coordination d'instituts). En effet l'impact des recompositions devrait au contraire conduire à une saturation des emplois à plus haute responsabilité, compte tenu du nombre de directions communes d'une part, et de la coordination des formations à l'échelle des GHT d'autre part. C'est aussi pour cela, et au-delà des seuls emplois fonctionnels que nous avons demandé la réalisation d'une cartographie précise des emplois, dont les premiers résultats viennent de nous être communiqués par le CNG.

Il est essentiel qu'une analyse soit faite de cette situation qui semble une limitation des parcours : défaut de candidatures ? Postes conjoncturellement non pourvus mais occupés ? Postes gelés ou supprimés. Les premières données de la cartographie apportent quelques réponses et demandent à être approfondies sur le dimensionnement des équipes en relation avec celui des établissements et Instituts et sur les particularités régionales.

S'agissant des positions statutaires, le fait notable a été la réduction progressive du nombre de DS détachés ou mis à disposition, avec en particulier seulement 19 DS dans les fonctions de conseiller technique et pédagogique régional en ARS.

La perception même des recompositions par les directeurs mais aussi par l'ensemble des équipes hospitalières est pour le moins altérée : en réponse au nécessaire management de proximité que requiert le pilotage de la transformation, se multiplient les situations d'éloignement du centre de décision ! Ainsi, le nombre de DH par direction est maintenant de 6,3 (sans compter les D3S adjoints en EPS) mais le nombre par établissement n'est plus que de 2,8 (voir aussi supra pour les DS : 2,2 par direction et 0,9 par établissement).

A tout le moins, il convient d'engager sans tarder l'indispensable réflexion qu'il nous faut avoir sur la reconstruction des équipes de direction dans ce cadre, tant du point de vue de l'identification des fonctions indispensables que de leur reconnaissance dans une logique de parcours. La question des mobilités par exemple méritera un réexamen, y compris sur le plan statutaire, au regard de l'évolution de la notion même d'établissement... La valorisation des fonctions d'adjoints doit aussi être très largement repensée.