

SYNTHESE SUR LES ELEMENTS CNG DE BILAN SOCIAL 2019
(présentés au Comité consultatif national le 8 décembre 2020 et le 2 février 2021)

Cette synthèse est mise à jour après la diffusion retardée des éléments relatifs au Directeurs des soins.

Les effectifs

Début 2020, nous comptons donc 2936 DH. L'effectif a fondu de 15,8% en 10 ans, et même de 19,5% si l'on remonte à 2006, début de la baisse, soit -700 ! 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 1707, le corps des D3S présente une diminution plus faible sur la même période (-6,2%), mais en réalité nous avons une inversion de courbe depuis 2014 (-9% en 6 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 712, ce qui représente une baisse cumulée de 17,2 % 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, **23 % - c'est à dire presque 1/4 de l'effectif - a disparu.**

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 49,9 à 47,9 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 (46,3 ans) et la structure d'âges est plus équilibrée.

Pour les DS, l'âge moyen se stabilise à 56,1 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 depuis plusieurs années.

A contrario, on soulignera que la part des DH en classe exceptionnelle atteint seulement 9,2% après 6 ans alors que le quota est de 20%. L'augmentation au 1^{er} janvier 2020 correspond à la réduction des durées de fonctions exigées et à l'instauration du 3^{ème} vivier, mais l'on sait que cette progression ralentit à nouveau pour 2021.

S'agissant de la répartition par sexe, la féminisation se poursuit encore chez les DH et les D3S ; la part des femmes atteint respectivement 49,7% et 67,3%. Chez les DS elle est de 73,2%, en léger recul depuis 2012.

Les entrées et sorties dans les 3 corps

Pour les DH, la voie du concours représente 53,7% des entrées sur 2019 : une nette progression qui explique le rajeunissement du corps, sans toutefois retrouver la part de 2010 (66,7%). On commence ainsi à compenser 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 36% en 2019, avec un pic en 2013.

Le solde entrées / sorties a donc été négatif sur toute la période, et ce malgré un recul de 1,6 ans de l'âge moyen de départ en retraite qui atteint 64 ans.

Pour les D3S, le nombre d'entrées connaît des fluctuations sur la période, sans tendance nette, comme la part du concours (73,5% sur la période et 74,8% en 2019). 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 un quart des départs sur 10 ans). Pour les sorties, le recul de l'âge moyen de départ en retraite est de 0,9 an (62,9 ans en 2019).

Pour les DS, le solde entrées sorties reste négatif depuis 2012 (à l'exception de 2014). Il est plus limité en 2019 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 2019, l'âge moyen de départ en retraite a été de 62,3 ans, au lieu de 63,2 ans en 2018.

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, 16 DH et 5 D3S au premier janvier 2020 (il n'y avait aucun DS en RA en 2019). 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**, DH et D3S ont un point commun remarquable : en 2019 il y a autant voire plus de chefs devenus adjoints que d'adjoints devenus chefs ! (21 contre 22 pour les DH, 40 contre 29 pour les D3S).

Pour les emplois de DS, nous signalions encore l'an passé l'anomalie d'un constat de 87 emplois fonctionnels pourvus sur les 100 prévus. 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, qui s'engage actuellement.

Il est essentiel qu'une analyse soit faite de cette situation qui semble une limitation des parcours : défaut de candidatures ? Postes conjonctuellement non pourvus mais occupés ? Postes gelés ou supprimés. Il faut souligner aussi que la présentation des bilans statistiques à l'échelle des directions communes ne facilite pas l'analyse de la couverture des établissements en termes de coordination générale des soins.

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.

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 reconstitutions 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 reconstitutions en cours, avec les directions communes et fusions, et donc avec la reconfiguration accélérée des organigrammes, ces reconstitutions se déployant en outre à l'APHP. Le troisième impact des reconstitutions est la **réduction du nombre de chefs d'établissements**, qui se poursuit, mais à un moindre rythme semble-t-il en 2019, (on passe de 367 à 360 DH chefs d'EPS).

Le point emblématique pour les emplois de chefs DH est celui des emplois fonctionnels : pour 204 emplois de groupe III prévus « en théorie » dans l'arrêté ministériel inchangé, 167 sont pourvus début 2020. L'écart s'explique pour une partie par des intérimaires, mais surtout par le fait que les emplois théoriques n'existent plus par le fait des directions communes !

Pour les D3S, le nombre de chefs d'établissements diminue progressivement dans le temps, même s'il représente encore 60% du corps (63% en 2019). Début 2020

le CNG recense 1032 établissements (directions communes comprises) ; 844 sont dirigés par un D3S en poste

Pour les DS la part de l'exercice en directions communes atteint 57,6% (54,7% en 2018).

Dans les établissements de santé et Instituts, la répartition coordonnateurs/non-coordonnateurs est de 69% vs 31%.

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 !

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 au 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.