



L'urgence d'un statut ambitieux

Le projet du snch
pour les DESS et les DESMS

Élections CAPN DESS DESMS 2007

L'urgence d'un statut ambitieux

Introduction	1	L'amélioration des conditions d'exercice au quotidien	10
Un exercice professionnel difficile et sous-valorisé	2	1. Développer le travail en équipe.	10
1. Un exercice solitaire des responsabilités ...	2	2. Développer l'accompagnement technique ..	10
2. Des professions de plus en plus exposées ...	3	3. Créer un observatoire des enquêtes	11
3. Des postes qui souffrent d'un déficit d'attractivité	4	4. Plus de souplesse dans la gestion des Comptes épargne temps	11
4. L'absence de prospective démographique ...	4	5. Créer les conditions d'une mobilité voulue et valorisée	12
5. Une vie privée malmenée	5	6. Sortir le décret sur les avantages en nature	13
6. Des professions peu valorisées	5	7. Donner une base juridique à la garde administrative partagée	13
Pour une réforme statutaire ambitieuse ...	7	8. Gérer les aléas de carrière.	13
1. Une fusion sous conditions	7	La promotion des corps de direction	14
2. Une rémunération identique à celle des directeurs d'hôpital	8	1. Une EHESP à la hauteur du défi de la prise en charge des populations	14
3. Un régime indemnitaire qui réponde aux problèmes de fonctionnement	8	2. Rouvrir le dossier des retraites	15
4. De meilleures perspectives de carrière	8	Synthèse des propositions du snch	16
5. Une gestion dynamique du corps	9		

Introduction

La fusion des DESS et des DESMS est d'actualité depuis plusieurs années, et elle s'inscrit dans la revalorisation statutaire en cours de négociation. Cependant à force d'être évoquée, elle a fini par apparaître comme allant de soi, comme un pré-supposé aux discussions et non plus comme un élément à discuter. Cette situation conduit à un blocage sur le périmètre des postes gérés par le futur corps, et détourne l'attention de la vraie question : une revalorisation statutaire attendue par toute la profession.

Le **snch** a consulté les DESMS et les DESS voici trois ans sur l'opportunité de la fusion. Elle a été souhaitée par 55 % des votants. Sur la base de cette courte majorité, le syndicat a exprimé une position de principe favorable, assise sur une logique de métier. Car de vraies logiques de métier sont en train de s'affirmer. Ces corps jeunes bénéficient d'une reconnaissance grandissante auprès des autres professionnels. Pour preuve le nombre croissant de recrutements au sein des équipes de direction, qui dénote le besoin de s'appuyer sur un savoir-faire spécifique. Ou les premiers détachements au sein des administrations des collectivités locales.

Cependant cette position ne doit pas constituer un frein ou un obstacle aux discussions. La fusion est d'abord un objectif de la DHOS qui la voit sous l'angle de la simplification administrative. Les modalités permettant de régler les difficultés quotidiennes des collègues, d'améliorer la gestion des établisse-

ments, et de valoriser un secteur aussi négligé qu'essentiel ne sont pas liées à la fusion des deux corps. Pour les directeurs, l'intérêt de la fusion réside dans l'agrandissement et la diversification de leur champ d'exercice. Cet intérêt disparaît au contraire si ce champ se réduit.

En outre, les propositions réglementaires actuelles du ministère s'inspirent de l'ancien statut des directeurs d'hôpital. Il est particulièrement important de les revoir en s'inspirant des avancées du statut de 2005.

C'est pourquoi le **snch** propose une reprise complète de ce sujet : déterminer, en partant des réalités de l'exercice quotidien, des difficultés liées aux postes, des insuffisances des statuts actuels et des perspectives d'évolution, les contours d'un statut réaliste et à la hauteur des responsabilités réelles. Tel est l'objectif central de ce document. C'est au travers d'une approche globale que la problématique de la fusion est abordée.

Mais les propositions formulées ici vont bien au-delà des réponses purement statutaires. Tous les dossiers présentant un enjeu pour la profession sont abordés et font l'objet de propositions concrètes : gestion du corps, compte épargne temps, avantages en nature, garanties juridiques, formations, retraites. Nous espérons produire ainsi un document synthétique traduisant nos engagements.

Un exercice professionnel difficile et sous-valorisé

Tous le constatent : les conditions d'exercice professionnel des DESS et DESMS se dégradent. **Solitude face aux responsabilités, disponibilité permanente, emplois du temps surchargés, pressions budgétaires grandissantes, interventionnisme** des collectivités locales : les sujets de plainte sont nombreux et récurrents.

« DESS et DESMS sont au cœur des enjeux sociaux des cinquante prochaines années. »

Paradoxalement, ces difficultés ne proviennent pas d'une baisse d'utilité sociale. Au contraire, **DESMS et DESS sont au cœur des problèmes de la société.**

La canicule de 2003 a prouvé l'impératif d'une prise en charge gériatrique de qualité et les carences du système existant.

Les progrès de la médecine rendent la gestion du handicap toujours plus indispensable. Aujourd'hui l'espérance de vie des trisomiques croît d'une année par an. Pour beaucoup d'autres handicapés les perspectives de vieillissement augmentent sans réponse institutionnelle adaptée.

Face à ces défis, DESS et DESMS sont confrontés à des conditions d'exercice rendues problématiques par leur isolement, le manque d'attractivité de leurs professions, le manque de reconnaissance de leur action.

1. UN EXERCICE SOLITAIRE DES RESPONSABILITÉS

L'ESSENTIEL DES DESS ET DESMS EXERCENT DES FONCTIONS DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT SANS ADJOINT

C'est la configuration de la majorité des postes proposés au sortir de l'EHESP et le cas de la plupart des collègues en exercice. Or, cette configuration est de moins en moins prise en compte par les nouveaux venus. Les postes de directeurs adjoints sont de plus en plus recherchés au moins pour la première affectation. Ceci s'explique par deux phénomènes :

L'aspiration au travail en équipe augmente

Une enquête menée par le **snch** chez l'ensemble des directeurs, qu'ils soient DESS, DESMS ou DH, a montré que la plupart souhaitent intégrer une équipe de direction de taille suffisante. Être chef d'établissement sans adjoint ou être uniquement à deux directeurs dans une structure sont source de frustration. La taille minimum souhaitée semble être une équipe de trois.

Face à la complexité du métier, beaucoup de débutants préfèrent commencer par un poste d'adjoint

Depuis quelques années ces postes se multiplient et sont de plus en plus choisis au sortir de l'EHESP. Ils répondent à deux préoccupations principales. L'une est d'achever de se former par une première expérience en seconde ligne, où la responsabilité est limitée. L'autre est d'évoluer dans un contexte professionnel bénéficiant d'un encadrement mieux fourni.

Hors classe DESS



Serge Gunst
Directeur
de la Maison de retraite
de Jeumont (59)



Serge Barrat
Directeur
de la Maison de retraite
de Mer (41)

LE MANQUE DE CADRES INTERMÉDIAIRES EST MANIFESTE

L'exercice solitaire de la direction serait mieux supporté s'il était compensé par un encadrement en quantité et en qualité suffisant. Malheureusement, l'absence d'équipe de direction s'accompagne fréquemment d'un **manque de cadres intermédiaires**.

Rares sont les DESMS et DESS qui disposent d'attachés d'administration, d'adjoints des cadres, de cadres soignants, de contremaîtres pour les épauler correctement. Au mieux ils ne sont pas assez nombreux, au pire ils n'existent pas. Le résultat est des **directeurs corvéables à merci**, tenus de savoir tout faire à tout instant du jour et de la nuit.

Face à ce problème le **snch** regrette une fois de plus l'occasion manquée des négociations sur la fonction publique hospitalière, qui n'ont pas abouti à améliorer le sort des cadres intermédiaires, particulièrement les adjoints des cadres, rendant leur recrutement plus problématique.

Ce manque de cadres devient chaque jour plus pesant du fait de la complexification de la gestion et de la déferlante des enquêtes administratives.

2. DES PROFESSIONS DE PLUS EN PLUS EXPOSÉES

Cette situation résulte, pour l'essentiel, d'évolutions qui touchent toute la société française : la judiciarisation des conflits et la montée du consumérisme. Mais l'exigence de résultats de la part des pouvoirs publics, sans toujours les moyens adéquats, a sa part dans les dérives actuelles. Sans les surestimer, ni craindre de les affronter, nous devons être lucides devant ces évolutions.

« Par sa position, le directeur est le bouc émissaire idéal. »

La responsabilité juridique

Naguère les victimes d'un accident acceptaient la notion de fatalité ou d'erreur involontaire.

Elles réclamaient un simple dédommagement. Cette époque est révolue. Le **contentieux pénal** s'est développé. Responsable juridique de l'établissement, le directeur en a été la principale victime.

La récente loi permettant la condamnation pénale des personnes morales ne nous protège que partiellement.

Malheureusement une nouvelle menace apparaît : l'instrumentalisation du droit pénal pour régler des conflits sociaux. Les plaintes pour harcèlement moral déposées à l'instigation de certaines centrales syndicales sont caractéristiques de cette pernicieuse évolution.

La responsabilité financière

Elle croit au rythme des déficits sociaux. Les exigences de qualité et de performance ne cessent d'augmenter alors même que les marges financières se réduisent. S'y ajoutent les

retards insupportables dans l'envoi des documents budgétaires. Comment piloter un établissement en découvrant l'évolution de son budget en fin d'année ? En n'étant pas maître de ses prix de journée ?

« Il est inacceptable que les tutelles donnent des leçons de gestion quand elles sont incapables d'adresser les documents budgétaires dans les délais réglementaires. »

La responsabilité sociale

À l'heure où les solidarités familiales ou de voisinage s'estompent, ce sont les établissements sanitaires et sociaux ou sociaux et médico-sociaux et leurs dirigeants qui sont comptables des défauts de prises en charge des plus fragiles de nos concitoyens. Pour preuve la circulaire contre la maltraitance qui dirige ses traits vers les établissements, quand nul n'ignore que les principales maltraitances se produisent dans le cercle familial.

L'inflation législative multiplie les risques d'infraction

Ce phénomène, dénoncé par le Conseil d'État, est particulièrement sensible dans tous les domaines touchant au médico-social et au sanitaire et social, dont l'activité est au carrefour de multiples législations, parfois contradictoires. Sans



Jacky Sarrazin

Directeur
de la Maison de retraite
de Saint-Jean
(13 - La Fare les Oliviers)



Martine Barillon

Directrice
de l'Hôpital Saint-Louis
d'Ax-les-Thermes (09)

compter la pluie de circulaires – parfois inapplicables – qui s’ajoute au foisonnement réglementaire.

Aucun établissement ne dispose des moyens humains pour s’assurer du strict respect des lois et normes. Nous travaillons dans une insécurité juridique grandissante.

La précarisation des postes

Elle résulte de ces évolutions et augmentera inévitablement avec nos responsabilités et nos prérogatives.

Le projet de décret sur la fusion prévoit des postes fonctionnels à la tête des principaux établissements. Le **snch** ne peut admettre que cela se fasse sans contrepartie ni protection complémentaire. La précarité des postes doit être compensée par des garanties de réaffectation mais également par des primes liées à la difficulté des postes.

Il est un autre facteur de précarisation : l’interventionnisme des élus. Le **snch** souhaite que l’appartenance des directeurs à la fonction publique hospitalière soit réaffirmée.

3. DES POSTES QUI SOUFFRENT D’UN DÉFICIT D’ATTRACTIVITÉ

De nombreux postes sont vacants, et malheureusement tout laisse à penser que ce problème va croître au point de créer de véritables « déserts managériaux ».

Héliotropisme, citadotropisme, « TGVtropicisme »

Les études démographiques nationales montrent une croissance des zones urbaines ou maritimes situées au sud de la Loire. Les corps de directeurs n’échappent pas à cette tendance. Les postes proposés à la mutation dans les zones les plus isolées ainsi qu’au nord-est sont délaissés tandis que les candidatures sont pléthoriques pour les postes situés dans le sud ou près des grandes agglomérations. L’intérêt des grandes villes est aussi de faciliter le travail du conjoint.

Faible attractivité des petites équipes

La complexité croissante de la réglementation, l’aspiration à travailler en équipe, le besoin de s’appuyer sur des collaborateurs à forte technicité encouragent nombre de DESS et de DESMS à postuler sur des postes d’adjoints. La répétition des gardes administratives nuit également à l’attractivité des petits établissements.

4. L’ABSENCE DE PROSPECTIVE DÉMOGRAPHIQUE

Pas de vision nette de l’évolution des effectifs

Des départs en retraite massifs s’annoncent, comme dans beaucoup de corps de la fonction publique. Parallèlement, le mal-

« L’évolution démographique des corps de direction est subie, alors qu’elle devrait être réfléchie et coordonnée. »

thusianisme du corps des directeurs d’hôpital va libérer de nombreux postes d’adjoints responsables d’établissements annexes et de directeurs d’hôpital local. Cela créera un appel d’air au détriment des chefferies des établissements les moins attractifs.

À ce jour, ce phénomène est subi plus que construit. Il n’existe aucune corrélation entre les évolutions démographiques attendues dans l’encadrement administratif quels que soient son niveau et les recrutements en cours.

La deuxième partie de carrière n’est pas pensée

Les possibilités de variation dans les métiers de DESS et DESMS sont relativement limitées. Il est possible d’être chef ou adjoint. Mais dans le second cas les possibilités de spécialisation sont inférieures à celles proposées aux DH du fait de la taille réduite des établissements.

Or l’aspiration à changer de métier augmente. Pour progresser. Pour éviter la lassitude. Par plaisir de découvrir de nouveaux horizons. Plus la carrière est longue, plus l’aspiration au changement devient forte.

Hors classe DESS



Odile Wach
Directrice
du Centre hospitalier
de Tullins (38)



Annick Leclère
Directrice adjointe
au Centre hospitalier
de Châteaubriant (44)

« La recherche d'un épanouissement personnel et l'allongement des durées de cotisations imposent de réfléchir à la deuxième partie de carrière. »

Or la durée de carrière va s'allonger. L'allongement de la durée de cotisation en 2003 est un tournant. Chacun sait qu'il y aura d'autres réformes qui aboutiront à de nouveaux allongements de l'exercice professionnel. La prochaine est d'ores et déjà prévue pour 2008.

L'exigence permanente du métier

de directeur est usante. Il convient de réfléchir aux évolutions de carrières pour ceux qui, après avoir enchaîné les postes opérationnels, peuvent légitimement avoir envie de changer leur mode d'exercice professionnel à l'approche de la retraite.

5. UNE VIE PRIVÉE MALMENÉE

La vie professionnelle des directeurs interfère de façon notable avec leur vie privée, que ce soit du fait des rythmes quotidiens ou des incidences de la mobilité.

DES RYTHMES PROFESSIONNELS QUI S'ACCÉLÈRENT

La charge de travail incombant aux directeurs est rarement compatible avec la législation du travail. Rappelons qu'ils figurent parmi les principaux utilisateurs du CET, que les temps partiels sont rarissimes, de même que les congés parentaux. Les gardes, le logement dans l'enceinte de l'établissement, ou du moins à proximité immédiate, favorisent l'interpénétration entre vie professionnelle et vie personnelle, généralement au détriment de la seconde.

Le problème des gardes est d'autant plus sensible que l'établissement est plus petit. Faute de collègue, faute de cadre intermédiaire, le directeur risque d'être en garde permanente, sauf à s'entendre avec les collègues des environs, sans garantie de la validité juridique d'une telle solution.

UNE OBLIGATION DE MOBILITÉ DÉSTABILISATRICE POUR LA VIE DE FAMILLE

La mobilité est professionnellement salubre, mais elle est **difficile à concilier avec le travail du conjoint et la scolarité des enfants.**

Pour eux, le logement de fonction se transforme en handicap. Même une mutation à quelques kilomètres entraîne un

déménagement, un changement d'école, la perte des amis.

En outre la mobilité est onéreuse et défavorable à la carrière. Effectuer une mobilité géographique représente un coût net. Les frais de déménagement sont très **mal remboursés**. La note d'attente est le lot commun de tous les imprudents qui ont changé de département.

« Quand un administrateur civil fait sa mobilité, il change de station de métro.

Quand un directeur fait sa mobilité, il déstabilise sa famille. »

6. DES PROFESSIONS PEU VALORISÉES

UN DÉFICIT ÉVIDENT DE RECONNAISSANCE

Les DESS et DESMS assument de lourdes responsabilités dans un contexte d'isolement et de manque de moyens. Rien dans leurs statuts ne rend justice à cette réalité.

- La **grille indiciaire est très inférieure** à celle des DH. La rémunération en début de carrière est inférieure à celle d'un EDH. L'écart en fin de carrière, déjà important, s'est accru avec l'adoption du nouveau statut de 2005.

« La rémunération en début de carrière est inférieure à celle d'un EDH. »

- Les **durées d'échelon sont longues** et donc freinent les évolutions indiciaires.

Classe normale DESS



Michel Martinez
Directeur
de l'Hôpital local
de Neuville (69)



Caroline Ruget
Directrice
de la Résidence
Le logis de la Pèville
de Templeuve (59)

- Les **primes sont peu élevées** et ne tiennent compte ni de l'isolement ni des responsabilités réelles. Contrairement à ce que prévoit le statut des DH il n'existe pas de prime pour encourager à aller dans les établissements peu attractifs. Pourtant les vacances de postes sont infiniment plus nombreuses que pour les chefferies hospitalières.

UN BESOIN IMMENSE DE CADRES DE HAUT NIVEAU DANS LE SECTEUR MÉDICO-SOCIAL ET SANITAIRE ET SOCIAL

La crise de l'été 2003 a servi de révélateur en montrant les carences du système français. La création d'une nouvelle caisse nationale de sécurité sociale, pour faire face aux problèmes du vieillissement et du handicap, a marqué une évolution notable.

Cependant si l'État veut faire face avec efficacité aux défis de la prise en charge du handicap et du vieillissement de la population, s'il veut le faire avec efficacité et qualité, il ne pourra faire l'économie **d'un corps de haut niveau à la tête des établissements sanitaires et sociaux et médico-sociaux**. Pour que ce corps soit reconnu et qu'il attire les meilleurs professionnels, il importe de le doter d'un statut à la hauteur de son importance. C'est la revendication du **snch**.

Classe normale DESS



Christine Khani
Directrice adjointe
à la Fondation Roguet
Clichy (92)



Eric Lorton
Directeur
de la Maison de retraite
de Triel (78)

Pour une réforme statutaire ambitieuse

Face au constat des carences statutaires, le **snch** propose une réforme des statuts à la hauteur des responsabilités exercées. Cette évolution n'implique pas nécessairement une fusion des statuts. Elle concerne principalement la revalorisation de la grille indiciaire et du régime indemnitaire. Cela ne signifie pas que le **snch** a modifié sa position relative à la fusion des corps, mais que celle-ci n'est pas acceptable à n'importe quelles conditions.

1. UNE FUSION SOUS CONDITIONS

Une fusion de corps doit satisfaire 2 critères :

- un niveau de responsabilité équivalent, qui justifie une grille indiciaire et un régime indemnitaire uniques,
- une proximité des métiers qui permettent une gestion uniforme des postes et l'organisation d'une formation initiale indifférenciée.

Concernant le niveau de responsabilités, il est possible d'envisager immédiatement la fusion des DESMS et des DESS, mais pas des trois corps de direction. Le **snch** a toujours **refusé la démagogie**. Il faut avoir le courage de dire que le ministère des Finances bloquera toute réforme prévoyant de conférer la grille d'administrateur civil à des directeurs susceptibles de gérer des établissements de 60 ou 80 lits, car la masse financière qu'ils gèrent est insuffisante. Chacun peut contester ce raisonnement mais c'est celui qui préside à la définition des grands corps de l'État. C'est pourquoi le **snch**, de façon pragmatique, plaide pour **un regroupement des établissements**, condition sine qua non d'un **futur alignement statutaire sur les directeurs d'hôpital**.

Concernant les métiers, la difficulté porte, non pas sur la formation initiale, qui est déjà commune, mais sur la délimitation des postes. En effet, les DESMS gèrent actuellement tous les établissements du secteur sans limitation du nombre de lits. En revanche, les DESS gèrent les établissements de moins de 250 lits. Ce seuil doit donc être levé en cas de fusion. Le ministère propose une solution : attribuer tous les établissements médico-sociaux au nouveau corps et tous les EPS aux DH.

Pourtant, cette répartition remet totalement en cause la logique de métier des DESS qui a toujours été soutenue par

le **snch**. Il s'agit d'une logique globale, tournée vers la population âgée, comprenant la gestion des EHPAD, des SSIAD, des filières gériatriques et des hôpitaux locaux. Le seuil de 250 lits résulte de cette logique, qui est un compromis permettant d'ins-

taurer une frontière claire avec le corps des DH, tout en intégrant 80 % des hôpitaux locaux dans le périmètre des établissements gérés par les DESS.

Si ce critère doit évoluer, c'est certainement pour accroître le nombre d'établissements gériatriques, sanitaires et sociaux, revenant au nouveau corps. En effet la diminution programmée du nombre de DH va entraîner une libération des postes dans ces établissements. Cette évolution est cohérente avec la logique de population toujours affirmée, au-delà des cloisonnements juridiques (sanitaire et social). Par conséquent le **snch** est favorable à la fusion des corps si le nombre des établissements sanitaires et sociaux gérés par ces directeurs augmente, et opposé à cette fusion si ce nombre diminue.

« La fusion ne doit pas aboutir à une réduction des postes offerts aux DESMS et DESS. »



Hélène Malterre
Directrice adjointe
au CHI
de Créteil (94)



Philippe Rouessol
Directeur adjoint
à l'Hôpital local
de Pont-Saint-Esprit (30)

2. UNE RÉMUNÉRATION IDENTIQUE À CELLE DES DIRECTEURS D'HÔPITAL

Si une grille totalement identique n'est pas atteignable à court terme, en raison de la taille des établissements, le **snch** propose un rapprochement très significatif. Ainsi nous sommes prêts à accepter, dans un premier temps, la grille indiciaire proposée par la DHOS, qui est très analogue à celle des DH mais comprend un échelon de plus en bas de grade, et un de moins en haut. La grille en elle-même constitue une revalorisation réelle et le très grand rapprochement de celle des DH autorise un rattrapage à l'avenir.

Toutefois cela implique d'avoir le courage de poser la question de la taille minimale des établissements gérés et de leurs regroupements éventuels, quelle

qu'en soit la forme. En effet, en deçà d'une taille minimale, les incidences de la rémunération du directeur sur le prix de journée risquent de devenir insupportables. Et pour les pouvoirs publics, le statut est lié au montant du budget géré.

Si la grille proposée par la DHOS est acceptable, en revanche les durées d'échelon ne le sont pas. Ces durées doivent être identiques à celle des DH.

En cas de fusion, les critères de classement des postes, qui conditionnent le niveau de rémunération, devront être homogénéisés de la manière suivante :

- une **grille de classement identique quel que soit le type d'établissement** ;
- des critères de classement simples, facilement contrôlables et **objectifs** ;
- des critères qui prennent en **compte l'ensemble du champ de responsabilité** du directeur, notamment en cas de direction commune ou d'intérim.

« Le snch veut promouvoir le regroupement des établissements afin de préparer les prochaines évolutions statutaires. »

3. UN RÉGIME INDEMNITAIRE QUI RÉPONDE AUX PROBLÈMES DE FONCTIONNEMENT

Pour le **snch** cela signifie à la fois donner des incitations financières aux regroupements d'établissements et prendre en compte les difficultés spécifiques d'exercice.

Les regroupements d'établissements doivent être encouragés par :

- une **prime d'intérim revalorisée**,
- une **prime de direction commune**.

Leurs montants devront être alignés sur ceux existant chez les DH.

Les difficultés d'exercice doivent être encouragés par :

- une **prime d'installation** pour ceux qui acceptent un poste demeuré vacant après deux tours de mutation consécutifs. Le **snch** souhaite un montant de 10 000 € sur cinq ans.
- une **prime pour poste difficile** d'un montant de 15 000 € sur trois ans. Elle serait attribuée pour les établissements présentant un contexte social, financier ou politique particulièrement troublé.

4. DE MEILLEURES PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

De nouvelles possibilités doivent être imaginées concernant les postes accessibles au sein du corps, mais également en terme de passerelles.

L'ensemble des établissements sanitaires et sociaux et médico-sociaux doit pouvoir être dirigé par un membre du corps issu de la fusion DESMS/DESS. **Les seuils de lit doivent disparaître** pour faire place à une **logique métier**.

Il importe de **développer les passerelles** vers les autres fonctions publiques.

Enfin, l'accès au corps des DH doit être facilité.

Classe normale DESS



Nathalie Le Fric
Directrice
du Centre hospitalier
de Port-Louis (56)



Hervé Meunier
Directeur
de l'EHPAD
de Bussière-Dunoise (23)

5. UNE GESTION DYNAMIQUE DU CORPS

Elle implique de revoir le système d'évaluation et de faire du Centre national de gestion (CNG) une chance pour la profession.

La notation est un dispositif passéiste, subjectif et scolaire, inadapté à la gestion d'un corps de direction. Il est indispensable de la remplacer par une évaluation inspirée du dispositif mis en place chez les DH.

Les qualités professionnelles d'un directeur doivent s'apprécier à partir de sa capacité à atteindre des objectifs réalistes et fixés en concertation, compte tenu du contexte de l'établissement.

La création du Centre national de gestion n'a d'intérêt que s'il dispose des moyens financiers et humains pour aller au-delà des fonctions actuellement dévolues au bureau P3.

Il doit s'organiser pour gérer les nouvelles contraintes pesant sur les directeurs dans un esprit de dynamisation des parcours individuels.

« Le CNG doit permettre de passer d'une gestion des dossiers administratifs à une gestion des carrières. »

• Pour un CNG à l'écoute de la profession

Il est impératif que le **snch**, parmi les autres syndicats représentatifs, puisse y faire valoir sa **conception des métiers** de directeur.

Le CNG doit conduire des analyses prospectives de la démographie des directeurs pour **réguler** avec pertinence la taille des promotions.

• Pour un CNG gestionnaire efficace de la mobilité

Il doit abriter un **observatoire des passerelles** et faire la promotion des corps de DESMS et de DESS.

Il doit se doter d'outils de **conseil individuel** des directeurs. Être capable de faire du **conseil en carrière** et de proposer des **bilans de compétence**.

• Pour un CNG gestionnaire de la formation continue

Le coût de la formation continue des directeurs est souvent prohibitif par rapport au budget formation de leur établissement. Beaucoup d'entre eux hésitent face à cette dépense, au bénéfice de leurs collaborateurs mais à leur détriment.

Or la formation continue est une nécessité et un devoir pour un corps de haut niveau.

Le **snch** propose d'instaurer **une formation continue obligatoire** sur le modèle des médecins et de prévoir un budget spécifique au sein du CNG, afin que la formation des DESMS et DESS cesse de peser sur leurs établissements.

Hors classe DESMS



Jean-Pierre Hibon
Directeur
du Centre départemental
de l'enfance
de Canteleu (76)



Michel Levasseur
Directeur
du Foyer départemental
de l'enfance
d'Evreux (27)

L'amélioration des conditions d'exercice au quotidien

Pour le **snch**, l'amélioration des conditions de travail est une exigence prioritaire. Elle passe par un ensemble cohérent de mesures concrètes.

1. DÉVELOPPER LE TRAVAIL EN ÉQUIPE

Une enquête récente auprès des DESMS et DESS révèle une forte aspiration au travail en équipe. Elle est particulièrement sensible chez les plus jeunes membres du corps. Nous constatons également que de nombreux élèves issus du concours externe privilégient une première expérience comme adjoint afin d'achever de se former avant de prendre des responsabilités de chef d'établissement.

Le **snch** propose deux mesures :

- une **politique volontariste mais souple de regroupement des établissements**, par direction commune, GCS, fusion.
- la réaffirmation de la vocation des DESS et DESMS à occuper **des postes d'adjoints en centre hospitalier**.

2. DÉVELOPPER L'ACCOMPAGNEMENT TECHNIQUE

Le manque de cadres dans les établissements et l'absence d'équipe de direction privent nos établissements d'expertise suffisante dans de nombreux domaines. Cela concerne soit des événements exceptionnels, rarement rencontrés dans la carrière – reconstruction totale d'un établissement par exemple-, soit des domaines où la réglementation est complexe et en perpétuelle évolution comme dans le domaine des procédures de marchés publics.

Le **snch** propose que des **directeurs experts, rattachés à des GCS de territoire**, puissent être mis à disposition des établissements pour des missions ou des aides ponctuelles. Sur des domaines très pointus, des « super-experts » pourraient être rattachés au CNG.

Ce dispositif aurait en outre l'avantage d'offrir une possibilité de **seconde carrière à des collègues chevronnés**. Il donnerait également une possibilité d'être sur un poste moins exposé et moins chronophage pour des collègues souhaitant consacrer plus de temps à leur vie de famille pendant une partie de leur carrière ou souhaitant un temps partiel.

Hors classe DESMS



Philippe Jouy
Directeur
du Centre départemental
de l'enfance
d'Amiens (80)



Stéphane Barbry
Directeur
du Foyer de l'enfance
de Rubelles (77)

3. CRÉER UN OBSERVATOIRE DES ENQUÊTES

Nous croulons sous les enquêtes envoyées par les services de l'État ou des collectivités locales. Le temps passé à y répondre est astronomique et certainement sans commune mesure avec l'utilité de ces enquêtes.

Encore si nous avons la certitude que ces enquêtes étaient utiles et étudiées. Mais elles sont si souvent redondantes que nous nous demandons parfois si quelqu'un les exploite ! Il y a là une formidable déperdition d'énergie et un indiscutable gaspillage des deniers publics.

Le **snch** propose de créer un « observatoire des enquêtes » composé de professionnels du secteur. Avant d'être envoyé aux établissements, les projets d'enquête lui seraient soumis afin :

- qu'il vérifie que l'enquête n'est pas redondante avec une précédente organisée par un autre organisme,
- qu'il propose des modifications pour la rendre moins difficile à remplir,
- qu'il s'assure que son coût de traitement par les établissements est en adéquation avec l'importance de l'information recueillie.

« Les jours de RTT non pris doivent pouvoir être payés à leur vraie valeur. Nous excluons une aumône forfaitaire. »

4. PLUS DE SOUPLESSE DANS LA GESTION DES COMPTES ÉPARGNE TEMPS

Lors des négociations du protocole fonction publique hospitalière, le **snch** a réclamé une réforme des règles d'utilisation du CET. Il portait seul cette revendication, sans doute car elle concerne essentiellement les cadres.

« Le discours officiel prône la mobilité, la pratique institutionnelle la décourage. »

Nous voulons :

- que les jours de CET puissent être pris à tout moment,
- **avoir le choix entre capitaliser les journées de RTT ou se les faire payer,**
- un paiement des RTT à leur valeur réelle, c'est-à-dire au prorata du salaire annuel, prime comprise,
- que les jours placés en CET fassent l'objet d'une cotisation correspondante par l'établissement d'affectation, dans un fonds national. Cela garantira la pérennité des droits acquis en cas de mutation.

Classe normale DESMS



Dominique Boucher
Directeur
de l'Établissement
médico-éducatif et social
départemental d'Isle (87)



Isabelle Audo
Directeur
de la Maison d'accueil spécialisée
de Quingey (25)

5. CRÉER LES CONDITIONS D'UNE MOBILITÉ VOULUE ET VALORISÉE

L'exigence de mobilité est légitime, mais elle ne peut être pleinement admise que si les conditions sont réunies pour la rendre possible. Or la mobilité apparaît trop souvent comme une véritable course d'obstacles quand tout encourage à l'immobilisme : note d'attente, mauvais remboursement des frais, déficit d'information sur les postes disponibles et les passerelles...

« Le discours officiel prône la mobilité, la pratique institutionnelle la décourage »

Détachement, mise à disposition, disponibilité : les expériences menées en dehors du corps s'apparentent à un voyage dans l'inconnu sans certitude de retour. Surtout si la destination est lointaine.

LE snch PROPOSE CINQ MESURES POUR FACILITER LA MOBILITÉ :

- Rembourser à leur vraie valeur les déménagements

Les **plafonds de remboursement sont ridicules** comparés aux frais réels. Ils doivent être au moins très significativement relevés, au mieux remplacés par un **remboursement sur facture**. Le délai entre deux remboursements doit être **raccourci à trois ans**.

- Fournir une information en temps réel sur les postes disponibles

Une bourse à l'emploi doit exister sur internet, réactualisée quotidiennement, avec la liste exhaustive des postes disponibles au sein du corps mais aussi dans le cadre des passerelles.

- Créer un dispositif contre les « notes et primes d'attente »

Cela peut être un seuil minimal d'augmentation à chaque changement d'affectation, sous réserve de ne pas muter plus d'une fois par période de trois ans.

- Instaurer une formation continue à chaque mutation

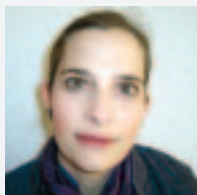
Elle serait prise en charge par le CNG et dispensée par l'EHESP. Elle aurait pour objectif une adaptation au futur poste. Elle est d'autant plus indispensable dans le cadre de la fusion et donc de passages multipliés du sanitaire et social au médico-social et inversement.

- Aider les allers-retours hors du corps

« Une profession qui s'exporte est une profession qui réussit. »

Avoir un correspondant au CNG pour **conseiller et informer** les directeurs souhaitant changer de fonction publique ou partir en détachement et mise à disposition.

Classe normale DESMS



Hélène Béraud-Debiève
Directrice
de l'IME Vivaldi
d'Avignon (84)



Alain Pruvost
Directeur
du Foyer départemental
de Villiers/Marne (94)

6. SORTIR LE DÉCRET SUR LES AVANTAGES EN NATURE

Le projet existant a pour mérite de :

- réaffirmer le droit au logement par nécessité de service,
- l'étendre à tous les cadres A effectuant des gardes,
- légaliser les locations de logement pour nécessité ou utilité de service,
- réévaluer substantiellement les indemnités compensatrices,
- prévoir la prise en charge des fluides et de l'entretien immobilier.

Son adoption constituera une sécurité juridique pour les établissements et les bénéficiaires. Il égalisera les pratiques.

7. DONNER UNE BASE JURIDIQUE À LA GARDE ADMINISTRATIVE PARTAGÉE

Beaucoup de collègues se trouvent face à un dilemme : être de garde 24h/24 et 365 jours par an, ou recourir à des pratiques dont la légalité n'est pas garantie par les textes comme le partage de garde entre plusieurs établissements.

Le risque juridique et pénal en cas d'incident grave est énorme, que ce soit pour le directeur de l'établissement concerné ou pour l'administrateur de garde.

Le **snch** demande qu'un texte légalise les gardes partagées sur plusieurs établissements et précise les possibilités de partage des gardes avec les cadres non directeurs.

8. GÉRER LES ALÉAS DE CARRIÈRE

« La précarisation des postes ne doit pas déboucher sur une précarisation des carrières. »

La surexposition des directeurs augmente la probabilité d'en être victime.

Ces accidents de parcours ne doivent pas **stigmatiser** les collègues qui les subissent, ni les priver définitivement de toute perspec-

tive de carrière comme c'est trop souvent le cas aujourd'hui. Le risque professionnel existe quelle que soit la valeur intrinsèque de l'individu. Il doit être anticipé et géré sereinement avec la volonté de **favoriser les rebonds**.

LE **snch** FORMULE QUATRE PROPOSITIONS CONCRÈTES

- **Prévoir un contrat de retour pour les collègues acceptant des postes difficiles**

Négocié avant la nomination, il indiquerait les compensations financières et les modalités d'attente d'un nouveau poste au cas où un directeur, nommé sur un poste particulièrement exposé, devrait le quitter prématurément.

- **Offrir une prime de rupture de contrat pour les fonctionnels devant quitter leur poste prématurément**

- **Créer une prime de poste difficile**

Sur le modèle prévu par le statut des DH, son montant serait de 15 000 € sur trois ans.

- **Prévoir une position « hors cadre » à l'instar de ce qui existe dans la préfectorale**

Les préfets en bénéficient car ils exercent un métier sensible, car ils sont des opérateurs, car ils peuvent être démis de leurs fonctions. Nous sommes dans la même situation. Nous devons bénéficier de la même protection.



Christine Delestre
Directrice
du Centre d'orientation
scolaire et professionnelle (COSP)
d'Annet (77)



Gilles Chaffange
Directeur adjoint
au Centre d'accueil et de soins
d'Etalans (25)

La promotion des corps de direction

L'attractivité d'un corps dépend de plusieurs facteurs : les postes accessibles, la formation initiale, la rémunération durant la carrière et après.

Le statut issu de la fusion aura pour objet de traiter des postes accessibles et de la rémunération durant la carrière. Le **snch** a clairement affiché ces objectifs dans les pages précédentes. Il souhaite que la formation initiale et les retraites du futur corps soient marquées par la même ambition.

1. UNE EHESP À LA HAUTEUR DU DÉFI DE LA PRISE EN CHARGE DES POPULATIONS

La création de l'EHESP est une chance à saisir. Elle doit devenir l'outil essentiel de la promotion des métiers du sanitaire et social et du médico-social en formant un corps de

« L'EHESP doit être un outil de réforme du service public, au service des besoins des établissements qui la financent. »

direction de haut niveau, apte au management et capable d'une grande polyvalence dans sa pratique professionnelle.

La simple translation de l'ENSP dans l'EHESP serait une erreur historique. Comme si opérateurs et régulateurs faisaient le même métier !

LE **snch** DÉFEND DEUX AXES FORTS

- **La création d'un Institut du management au sein de l'EHESP**

Le **snch** demande que cet institut forme les principaux acteurs du management sanitaire : directeurs, médecins responsables de pôle, médecins chefs de service, présidents de CME...

Un autre institut formerait les régulateurs : IASS, MISP...

Des moments de rencontre devront être maintenus.

Le management des établissements sanitaires et sociaux et

médico-sociaux est un métier que seuls des professionnels correctement formés peuvent assumer avec succès.

Le **snch** croit au primat du projet pédagogique qui doit répondre aux besoins nouveaux de formation initiale et continue des élèves.

Le **snch** demande une élaboration concertée du projet pédagogique de l'EHESP dans le cadre des instances de l'école,

en particulier au sein du conseil d'administration et du conseil des formations où le **snch** a obtenu d'être représenté.

Le **snch** souhaite que l'Institut du management soit dirigé par un directeur aux capacités managériales reconnues afin de comprendre les besoins des établissements.

« Nos établissements ont besoin de managers qui les gèrent et les portent, pas d'administrateurs qui se bornent à appliquer des textes. »

- **Une scolarité ambitieuse basée sur des partenariats prestigieux**

Une école de haut niveau ne peut s'enfermer dans une logique franco-française, ni dans un sillon étroitement professionnel.

Les managers de demain doivent connaître les systèmes

de prise en charge étrangers pour s'en inspirer. Ils doivent être capables d'intervenir aussi bien dans le secteur médico-social que dans le sanitaire et social, à la tête d'établissements autonomes et au sein de centres hospitaliers.

« A l'heure de la mondialisation et de la construction européenne, l'EHESP doit faire le choix du grand large. »

Le **snch** demande que l'EHESP passe des partenariats avec les universités internationales renommées et les meilleures écoles de commerce françaises.

La scolarité doit être réaménagée selon six principes :

- une **formation individualisée** en fonction du cursus antérieur, scolaire ou professionnel, de l'élève,
- le développement des capacités managériales,
- une formation théorique alternant cours à l'EHESP et **enseignement dans une université étrangère** ou dans une grande école de commerce,
- deux stages pratiques, l'un dans le sanitaire et social, l'autre dans le médico-social, l'un de ces stages ayant lieu à l'étranger,

« L'ambition de l'EHESP doit être de travailler avec Oxford, Bologne ou Harvard, avec l'ESSEC, HEC et l'ENA. »

« En perdant ses primes et son logement, un directeur a parfois son revenu amputé des deux-tiers au moment du départ à la retraite. »

- l'acquisition d'un **doctorat professionnel**,
- la **transformation du maître de stage en tuteur**. Celui-ci participerait avec la filière à la définition de la formation personnalisée de l'élève, serait son référent pendant les stages et serait officiellement chargé de répondre à ses demandes de conseil durant la première année d'exercice professionnel.

Ainsi l'EHESP offrira à ses élèves les meilleures formations au management des établissements. C'est cela l'ambition du **snch** pour l'EHESP.

2. ROUVRIRE LE DOSSIER DES RETRAITES

La réforme des retraites de 2003 est **injuste et inaboutie**.

Injuste car la perte du logement de fonction est totalement ignorée et car les primes en sont exclues pour l'essentiel. Or les primes valorisent la valeur intrinsèque du directeur, son engagement pour l'hôpital.

La réforme des retraites de 2003 est injuste et inaboutie.

Inaboutie car elle ne suffira pas à assurer l'avenir des retraites. Le **snch** veut rouvrir le dossier des retraites pour **réparer ces injustices, préparer et étaler les départs**.

LE **snch** FORMULE CINQ PROPOSITIONS POUR CONCILIER L'INTÉRÊT DES DIRECTEURS ET L'ÉQUILIBRE DES COMPTES DU RÉGIME DES RETRAITES

- **Accompagner toute nouvelle augmentation de l'âge de la retraite d'une intégration totale des primes**

La pression démographique entraînera d'autres allongements des durées de cotisation. Le **snch** réaffirme sa position de 2003 : tout nouvel allongement doit s'accompagner d'une intégration totale des primes dans l'assiette des retraites.

- **Permettre aux directeurs de choisir un allongement de la durée de travail contre une meilleure pension**

Notre profession nous confère une espérance de vie parmi les plus longues en France. Certains collègues souhaiteraient poursuivre leur activité après 65 ans. Nous proposons de le permettre en échange d'un taux de pension majoré.

- **Prévoir un départ progressif à la retraite**

Cette proposition est complémentaire de la précédente car un temps partiel facilite l'allongement de la durée de travail. Les postes de directeurs experts seraient particulièrement adaptés à ce positionnement.

Nous proposons, à partir de 65 ans, un possible cumul entre un traitement et une retraite, tous deux partiels.

- **Créer une retraite complémentaire par capitalisation digne de ce nom**

Cela aurait du être le corollaire de la diminution des retraites par répartition. Ce système doit être attractif, garanti par l'État et basé sur le volontariat.

- **Rendre possible l'accès à des prêts à taux préférentiel pour acquérir un patrimoine immobilier post-professionnel**

Il est illogique que le 1 % logement ne s'applique pas aux personnes bénéficiant d'un logement par nécessité de service qu'elles vont perdre en partant à la retraite. Il faut soit permettre l'accès au système de droit commun, soit proposer une solution alternative, par exemple en s'appuyant sur le CGOS.

DÉFENDRE UNE RÉFORME STATUTAIRE AMBITIEUSE

Conditionner la fusion des DESS et des DESMS à l'extension du champ de compétence du nouveau corps

- Rejeter un projet de fusion se traduisant par une réduction du périmètre des postes gérés
- Permettre l'accès du nouveau corps à la direction de tous les hôpitaux locaux
- Supprimer les seuils de lits existant pour les établissements sanitaires et sociaux
- Confirmer la possibilité d'accéder aux postes d'adjoint en centre hospitalier

Obtenir une rémunération identique à celle des directeurs d'hôpital

- Favoriser le regroupement d'établissements pour justifier une grille unique pour les 3 corps
- Suspendre le décrochage d'un échelon proposé par la DHOS à l'obtention de durées identiques à celles des DH
- Homogénéiser, en cas de fusion, les critères de classement des postes

Bâtir un régime indemnitaire qui réponde aux problèmes de fonctionnement

- Encourager les regroupements d'établissements selon des modalités souples et grâce à des encouragements indemnitaires (prime d'intérim, prime de direction commune...)
- Répondre aux difficultés d'exercice par une prime d'installation et une prime pour poste difficile d'un montant de 15 000 € sur trois ans

Garantir de meilleures perspectives de carrière

- Développer les passerelles vers les autres fonctions publiques
- Préserver l'accès au corps des DH
- Offrir des possibilités de « deuxième carrière »

Gérer les corps de manière dynamique

- Remplacer la notation par une évaluation inspirée du dispositif mis en place chez les DH
- Faire du Centre national de gestion (CNG) une chance pour la profession

AMÉLIORER LES CONDITIONS D'EXERCICE AU QUOTIDIEN

Développer le travail en équipe

- Développer une politique volontariste mais souple de regroupement des établissements, par direction commune, GCS, fusion...
- Réaffirmer la vocation des DESS et DESMS à occuper des postes d'adjoints en centre hospitalier

Développer l'accompagnement technique

- Mettre à disposition des établissements pour des missions ou des aides ponctuelles des directeurs experts, rattachés à des GCS de territoire
- Rattacher au CNG des « super-experts » sur des domaines très pointus
- Offrir une possibilité de seconde carrière à des collègues chevronnés

Créer un observatoire des enquêtes composé de professionnels du secteur en charge d'en apprécier la pertinence

Développer davantage de souplesse dans la gestion des Comptes épargne temps

- Permettre que les jours de CET puissent être pris à tout moment
- Permettre le choix entre capitaliser les journées de RTT ou se les faire payer à leur valeur réelle au prorata du salaire annuel, prime comprise
- Permettre que les jours placés en CET fassent l'objet d'une cotisation correspondante par l'établissement d'affectation, dans un fonds national

du snch

PROMOUVOIR LES CORPS DE DIRECTION

Créer les conditions d'une mobilité voulue et valorisée

- Rembourser à leur vraie valeur les déménagements
- Fournir une information en temps réel sur les postes disponibles
- Créer un dispositif contre les « notes et primes d'attente »
- Instaurer une formation continue à chaque mutation
- Aider les allers-retours hors du corps

Sortir le décret sur les avantages en nature qui constituera une sécurité juridique pour les établissements et les bénéficiaires

Donner une base juridique à la garde administrative partagée

Gérer les aléas de carrière

- Prévoir un contrat de retour pour les collègues acceptant des postes difficiles
- Offrir une prime de rupture de contrat pour les fonctionnels devant quitter leur poste prématurément
- Prévoir une position « hors cadre » à l'instar de ce qui existe dans la préfectorale

Construire une EHESP à la hauteur du défi de la prise en charge des populations

- Créer un Institut du management au sein de l'EHESP qui forme tous les acteurs du management
- Mettre en place une scolarité ambitieuse, réaménagée et basée sur des partenariats prestigieux
- Transformer le maître de stage en un tuteur de formation qui co-définisse avec l'EHESP et l'élève un parcours de formation personnalisé

Rouvrir le dossier des retraites

- Accompagner toute nouvelle augmentation de l'âge de la retraite d'une intégration totale des primes
- Permettre aux directeurs de choisir un allongement de la durée de travail contre une meilleure pension
- Prévoir un départ progressif à la retraite
- Créer une retraite complémentaire par capitalisation digne de ce nom
- Rendre possible l'accès à des prêts à taux préférentiel pour acquérir un patrimoine immobilier post-professionnel

