

# Essentielles

N°6

L'INFORMATION **VITAMINÉE** DU SYNCASS-CFDT

**AUTOMNE/HIVER 2024**



## DOSSIER Égalité professionnelle



REGARDS CROISÉS  
**Enquête**  
Conditions  
de fin de carrière

RÉFLEXION  
**Recherche**  
La santé du dirigeant,  
le sens du sacrifice

FICHE PRATIQUE  
**Handicap**  
L'accès aux droits  
des travailleurs en ESAT

# sommaire

## REGARDS CROISÉS

### 3 Enquête

Conditions de la fin de carrière

## ANALYSE

### 4 Jurisprudence

La responsabilité des gestionnaires publics

## DOSSIER

### 8 Égalité professionnelle Enjeux et actions

#### 9 Entretiens

- Cédric COUTRON, référent égalité femmes-hommes au CNG
- Guillaume COUVREUR, DRH du centre hospitalier de Roubaix
- Albane TRIHAN, directrice en charge de l'égalité professionnelle à l'AP-HP
- Trois lauréates « Talentueuses » : Sandrine DELAGE, Fanny GAUDIN et Marion ROSENAU BRUNEAU

## RÉFLEXION

### 27 Recherche

La santé du dirigeant : le sens du sacrifice ?  
Entretien avec Héroïse HALIDAY

## FICHES PRATIQUES

### 33 La protection fonctionnelle

### 36 Accès aux droits des travailleurs en ESAT : une réforme en marche

### 39 La rémunération des agents publics exerçant une activité syndicale



## L'édito de Maxime MORIN

### Améliorer ensemble nos conditions d'exercice

Ce qui agite notre quotidien professionnel, cadres et directeurs de la fonction publique hospitalière, directeurs du privé, pharmaciens et médecins adhérents du SYNCASS-CFDT, ce sont les conditions d'exercice. Du fait de nos responsabilités particulières au sein des équipes et à la tête des établissements, nous entendons le sentiment de dégradation qui monte des rangs de nos agents et dans nos services et tentons, avec les moyens dont nous disposons, d'y répondre. C'est l'une de nos missions essentielles, d'autant plus que l'attention à la qualité de vie au travail est une des sources de l'attractivité, et donc de la fidélisation comme du recrutement des ressources humaines. Mais qu'en est-il pour nous ?

Le contexte d'exercice, l'évolution de nos responsabilités et du cadre dans lequel elles sont évaluées et contrôlées, notre droit à la protection dans le cadre de nos fonctions, nous conduisent à interroger dans ce numéro la préoccupation (ou plutôt l'absence de préoccupation ?) pour notre santé, à en étudier les ressorts et les conséquences.

Enfin, dans la continuité de son engagement féministe historique et des valeurs de respect et d'égalité portées par la CFDT, la pièce centrale de ce numéro est consacrée à l'égalité professionnelle femme-homme. Avec pour principe, dans la lignée de nos revendications, de décortiquer des exemples concrets d'actions, menées par des collègues, sur le terrain, dans des lieux et des espaces variés, mais toujours avec le souci d'aboutir à des résultats tangibles. Plus encore que dans d'autres domaines, les paroles ne suffisent pas à changer les choses, il faut des actes. Les politiques, lorsqu'elles ont le mérite d'exister, doivent être activées, déployées, relayées, par des femmes et des hommes convaincus de leur intérêt.

Merci à tous les collègues qui ont bien voulu nous témoigner de leur action en faveur de cette cause que nous partageons collectivement. Et que leur exemple fasse des émules.

Je vous souhaite une bonne lecture. ●

Essentiel.le.s

L'INFORMATION VITAMINÉE DU SYNCASS-CFDT

14, rue Vésale - 75005 Paris

Tél.: +33 (0)1 40 27 18 80 / Fax: 01 40 27 18 22

ISSN 2648-8469 DÉPÔT LÉGAL Mois de parution

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION Maxime Morin

RÉDACTEUR EN CHEF Eliabel Tramoni

ONT PARTICIPÉ À CE NUMÉRO Rachid Akhourcham, Cédric Coutron, Guillaume Couvreur, Sandrine Delage, Anne-Marie Foret-Viala, Fanny Gaudin, Héroïse Haliday, Yvan Le Guen, Maxime Morin, Estelle Marlot, Lionel Pailhé, Marie-Andrée Portier, Marion Rosenau Bruneau, Isabelle Sarciat Lafaurie, Eliabel Tramoni, Albane Trihan

CONCEPTION/RÉALISATION Héral PHOTOGRAPHIES AdobeStock

Aucune reproduction ne peut avoir lieu sans le consentement écrit préalable du SYNCASS-CFDT.



## Enquête


# Conditions de la fin de carrière

Le SYNCASS-CFDT a engagé cet été une réflexion sur les conditions d'exercice en fin de carrière des directeurs des trois corps afin d'explorer les aspirations et les difficultés pouvant se poser à ce stade de la vie professionnelle en matière de vie au travail et de repérer si des accompagnements spécifiques étaient à envisager.

**À** ce stade des premières réponses, des constats émergent : les collègues font notamment état de difficultés relatives à la mobilité, des interrogations sur la possibilité réduction d'activité, voire l'accès à une cessation progressive, le développement du télétravail ; il est évoqué aussi la nécessité d'un soutien spécifique afin d'étudier des perspectives de réorientation professionnelle.

Certains expriment également le potentiel peu ou mal utilisé des collègues en fin de carrière. Ils aimeraient être associés à un tutorat des jeunes collègues, dont on relève par ailleurs des difficultés parfois plus sévères en prise de poste ou début de carrière, afin de les faire bénéficier de l'expertise acquise ou d'avoir la possibilité de mener des missions différentes.

## DES RÉSULTATS À COMPLÉTER

 Serais-tu d'accord pour compléter cette réflexion ? Si oui, pourrais-tu nous faire un retour de tes observations, suggestions et retours d'expérience [via ce questionnaire en ligne](#) ? ●



## Jurisprudence

# La responsabilité des gestionnaires publics

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023 et l'entrée en vigueur de l'ordonnance n° 2022-408 du 23 mars 2022 relative au régime de responsabilité financière des gestionnaires publics, les ordonnateurs et comptables des établissements de la fonction publique hospitalière sont entrés de plain-pied dans ce nouveau régime de responsabilité.

**É**laboré dans une certaine discrétion associée à une communication tardive par le gouvernement, ce texte avait suscité des inquiétudes à l'approche de sa promulgation et de son entrée en vigueur. Le contexte précaire de la gestion des ressources humaines des établissements, en particulier l'enjeu médical, avait ajouté aux interrogations sur la portée et les conséquences possibles de ce nouveau régime.

Un an et demi après sa promulgation, et alors que la situation de tension sur les rémunérations médicales perdure, voire s'amplifie, il est utile d'examiner les premiers pas de ce nouveau régime et la jurisprudence produite par la chambre du contentieux de la Cour des comptes. Cette jurisprudence accessible à tous permet de repérer les premières tendances. Certaines étaient attendues, d'autres sont plus surprenantes.

### **UN NOMBRE D'AFFAIRES MODESTE, A FORTIORI POUR LES ÉTABLISSEMENTS DE LA FPH**

La jurisprudence de la chambre du contentieux, depuis l'entrée en vigueur de l'ordonnance, consiste en vingt-sept arrêts, dont quatre relatifs à la gestion d'établissements de la FPH (trois centres hospitaliers et un EHPAD). En continuité avec le régime précédent de la Cour de discipline budgétaire et financière, un faible nombre d'affaires est jugé. Rapportée au nombre de contrôles des chambres régionales des comptes, la mise en cause de la responsabilité des ordonnateurs des établissements reste rare, pour ne pas dire exceptionnelle.





## L'EXTENSION DE LA PORTÉE DU RÉGIME DE RESPONSABILITÉ PAR L'ORDONNANCE DU 23 MARS 2022

La chambre du contentieux de la Cour des comptes a commencé dès janvier 2023 à traiter des affaires en appel résultant du régime précédent de la Cour de discipline budgétaire et financière (CDBF), ainsi que des affaires transmises à la CDBF non jugées. De surcroît, dans un arrêt du 10 juillet 2023 - Centre hospitalier Sainte-Marie à Marie-Galante (Guadeloupe), la chambre du contentieux a développé un argumentaire particulièrement important sur le régime de responsabilité applicable. Elle a considéré que l'affaire devait être jugée non sur la base des règles en vigueur au moment des faits, mais sur celles de l'ordonnance du 23 mars 2022. La chambre développe un raisonnement sur l'application de la loi dans le temps que nous reproduisons *in extenso* :

5. Aux termes de l'article 8 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen (DDHC) du 26 août 1789 susvisée, « *la loi ne doit établir que des peines strictement et évidemment nécessaires, et nul ne peut être puni qu'en vertu d'une loi établie et promulguée antérieurement au délit, et légalement appliquée* ».
6. Le 1<sup>er</sup> alinéa du I de l'article 29 de l'ordonnance du 23 mars 2022 susvisée fixe son entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2023. Le régime de responsabilité des gestionnaires publics instauré par cette ordonnance est de nature répressive, comme l'était le régime antérieur de responsabilité, créé par la loi n° 48-1484 du 25 septembre 1948 et codifié jusqu'au 31 décembre 2022 au titre 1<sup>er</sup> du livre III du Code des juridictions financières (CJF).
7. Les principes généraux du droit et du procès répressif sont donc applicables au présent contentieux sous réserve des spécificités du système répressif de droit public financier. Ainsi, si les règles édictées par l'ordonnance concernant la procédure et l'organisation des juridictions sont d'application immédiate, la règle de la non-rétroactivité prévue par l'article 8 de la DDHC concernant les infractions s'impose à la Cour des comptes.
8. La Convention européenne des droits de l'homme (CEDH) susvisée reconnaît également le principe de non-rétroactivité des lois pénales plus sévères, son article 7 stipulant que « *nul ne peut être condamné pour une action ou une omission qui, au moment où elle a été commise, ne constituait pas une infraction d'après le droit national ou international. De même, il n'est infligé aucune peine plus forte que celle qui était applicable au moment où l'infraction a été commise* ».
9. Toutefois, s'agissant des infractions, le justiciable est susceptible de se prévaloir de l'application immédiate, au présent contentieux, des dispositions plus douces édictées par l'ordonnance précitée. Ce principe à valeur constitutionnelle a été consacré par le Conseil constitutionnel dans sa décision n° 80-127 du 20 janvier 1981, sur le fondement de l'article 8 précité de la DDHC.

La chambre a considéré que le régime de l'ordonnance devait s'appliquer rétroactivement en jugeant ses dispositions « plus douces » que celles du régime antérieur et devait ainsi bénéficier aux justiciables. Le raisonnement qui combine principes constitutionnels, principes généraux du droit, règles européennes et jurisprudence du Conseil constitutionnel est particulièrement remarquable. L'appréciation d'un régime plus favorable aux justiciables paraît reposer sur deux éléments principaux : la nécessité d'un préjudice financier significatif pour que la responsabilité soit engagée et le plafonnement des sanctions. La chambre a confirmé sa jurisprudence sur ce point dans plusieurs affaires jugées postérieurement. Les ordonnateurs sont désormais fixés : les actes de gestion conclus avant le 1<sup>er</sup> janvier 2023 et qui seraient déférés devant la chambre du contentieux seront jugés selon les dispositions de l'ordonnance du 23 mars 2022.





## PREMIERS ÉLÉMENTS SUR LA NOTION DE PRÉJUDICE FINANCIER SIGNIFICATIF

Plusieurs arrêts sont venus préciser l'interprétation de la notion de préjudice financier significatif, l'un des critères d'engagement de la responsabilité des gestionnaires publics qui avait suscité le plus d'interrogations à la parution du texte.

C'est ainsi que dans la première décision de la Cour d'appel financière le 12 janvier 2024 – société ALPEXPO –, plusieurs caractéristiques du préjudice financier ont été énoncées. En premier lieu, la juridiction considère qu'il n'est pas nécessaire de fixer avec précision le montant du préjudice, mais que l'estimation d'un ordre de grandeur peut suffire. Ensuite, et dans le cas d'espèce, il est considéré qu'un préjudice évalué à 15 000 euros n'est pas significatif au regard d'un montant de chiffre d'affaires de la société de l'ordre de 6 millions d'euros.

Dans un autre arrêt de la Cour des comptes concernant la Régie métropolitaine PARCUB devenue METPARK du 5 juillet 2024, le directeur de la régie et le directeur financier ont été condamnés en raison d'une faute grave ayant occasionné un préjudice financier significatif. En l'espèce, la Cour des comptes a reproché l'émission tardive, voire le défaut d'émission, de titres de recettes. Le préjudice financier a été établi à 376 600 euros pour le directeur et à 348 400 euros pour le directeur financier ; ces montants ont été considérés significatifs par comparaison avec la moyenne des produits de gestion constatés sur la période (19,6 millions d'euros).

Ces deux affaires donnent une échelle de préjudice encore imprécise et mesurée en termes relatifs ; tout juste peut-on affirmer qu'un préjudice représentant 0,25 % des produits d'une entité n'est pas jugé suffisant, alors qu'un pourcentage de l'ordre de 1,8 % donne lieu à condamnation. En revanche, dans un arrêt du 3 mai 2024 – département de l'Eure –, un préjudice de l'ordre de 1 million d'euros consécutif à une escroquerie sur un budget départemental de 677 millions d'euros a été considéré comme significatif. Il représente pourtant seulement 0,15 % du budget. Il faudra d'autres jugements pour déterminer si le caractère significatif du préjudice est systématiquement apprécié au regard du budget de l'entité concernée ou si le montant en valeur absolue peut, dans certains cas ou à partir d'un certain seuil, être retenu.

## LA PRISE EN COMPTE DES CIRCONSTANCES D'ESPÈCE DANS LES SANCTIONS APPLIQUÉES

Dans l'affaire Régie métropolitaine PARCUB citée *supra*, il est intéressant de noter la différence d'échelle de peine entre les deux gestionnaires concernés : pour des préjudices voisins, le directeur a été condamné à payer une amende de 2 500 euros, le directeur financier une amende de 8 000 euros. L'écart constaté entre ces montants s'explique par les circonstances prises en considération par la Cour des comptes. En particulier, c'est la situation du directeur, alors sans emploi et en fin de droits au titre de l'indemnisation du chômage qui a conduit le juge à retenir une amende significativement plus faible.

La Cour a également prononcé des peines de 2 500 euros d'amende dans l'affaire du département de l'Eure, peine relativement faible par rapport à l'importance du préjudice en valeur absolue. La prise en compte des circonstances de l'escroquerie, montée en bande organisée et mettant en œuvre des moyens particulièrement sophistiqués, a été déterminante. Ces circonstances atténuantes ont joué au regard des manquements relevés dans les contrôles d'émission de factures.

La prise en compte des circonstances d'espèce pour apprécier le degré de responsabilité des gestionnaires publics apparaît donc comme un élément essentiel du raisonnement des juges et peut constituer un argument majeur pour la défense des justiciables.





## LA PROTECTION FONCTIONNELLE PEUT-ELLE ÊTRE DEMANDÉE DANS LE CADRE DE LA MISE EN CAUSE DE LA RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE ?

Sur ce sujet important, la doctrine disposait que la protection fonctionnelle due aux agents publics mis en cause dans le cadre de leurs fonctions était écartée, à la différence des mises en cause sur le plan pénal ou civil. Des ARS ont récemment notifié des refus, appliquant des consignes du secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales.

Une ordonnance en référé du TA de Paris le 14 mars dernier a émis un avis contraire, considérant que le principe général du droit à la protection fonctionnelle des agents publics n'était pas explicitement exclu du régime de la responsabilité financière. Après avoir vérifié que les faits reprochés n'étaient pas détachables du service, le juge a suspendu la décision de refus de la protection fonctionnelle, qui doit être à présent appréciée au fond. Cette décision est très attendue. En effet, des opérateurs d'assurance se sont déjà positionnés pour couvrir par des contrats de protection juridique les frais de défenses auxquels les gestionnaires publics pourraient être exposés.

**Les premiers pas du nouveau régime de la responsabilité financière dessinent un tableau encore flou qui réclame la vigilance du SYNCASS-CFDT. La prise en compte des circonstances d'espèce, au contraire d'une application aveugle de cadres parfois très difficiles à respecter, est un signal positif important à confirmer. La faculté de chacun de bénéficier ou non de la protection fonctionnelle sera également à suivre de très près. ●**



Mutuelle Nationale des Hospitaliers  
**CRÉE PAR ET POUR  
LES HOSPITALIERS**

## RÉFORME DE LA PSC: PRENONS SOIN DES HOSPITALIERS

Parce que nous sommes une mutuelle proche des hospitaliers, nous souhaitons agir pour améliorer leur état de santé.

La réforme de la PSC est un moyen d'y contribuer concrètement.

Découvrez nos propositions plus en détail :



# Égalité professionnelle

## Enjeux et actions



**Au printemps, une vague #MeTooHopital a mis en lumière l'expression sans précédent de victimes de violences sexistes et sexuelles dans nos secteurs professionnels.**

**A**vant l'été, le gouvernement a lancé un groupe de travail avec les associations et partenaires sociaux auquel le SYNCASS-CFDT a participé au titre de la CFDT Santé-Sociaux. Syndicat féministe et engagé sur ce thème depuis plus de cinquante ans, la CFDT continue de promouvoir activement l'égalité professionnelle et la lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS).

**» Ce dossier présente des initiatives en œuvre dans notre secteur.**

Le SYNCASS-CFDT a recueilli les témoignages de directeurs impliqués dans la lutte contre les VSS et pour l'égalité professionnelle dans les établissements – **Cédric COUTRON**, référent égalité professionnelle au CNG, **Guillaume COUVREUR**, directeur des ressources humaines au CH de Roubaix, **Albane TRIHAN**, directrice en charge de l'égalité professionnelle pour l'AP-HP – et de trois lauréates du programme Talentueuses : **Sandrine DELAGE**, **Fanny GAUDIN** et **Marion ROSENAU BRUNEAU**. ●



## Entretien

# Cédric COUTRON

### **Pouvez-vous nous présenter votre rôle de référent égalité femmes-hommes au CNG ?**

J'ai été nommé référent égalité femmes-hommes pour l'ensemble des corps gérés par le CNG (praticiens hospitaliers, personnels enseignants et hospitaliers, directeurs d'hôpital, directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social et directeurs des soins) à compter de juillet 2023. La nouvelle directrice générale du CNG a en effet voulu intensifier notre mobilisation sur ce sujet. Cela s'inscrit dans un contexte de volonté générale de changement, avec la signature de la charte de l'association « Donner des ELLES à la santé » et la promulgation de la loi n° 2023-623 du 19 juillet 2023 visant à renforcer l'accès des femmes aux responsabilités dans la fonction publique. Je pilote un plan d'actions qui a pour but d'objectiver et de progressivement faire diminuer les inégalités entre les femmes et les hommes, en particulier sur la question de l'accès aux responsabilités, mais également de lutter contre les violences sexistes et sexuelles (VSS).



**Je peux être contacté en première intention par les personnes qui sont victimes de VSS pour les orienter, en fonction de la situation et de ce qu'elles souhaitent faire, dans les démarches qu'elles pourraient lancer.**

### **En quelle année a été lancé le dispositif « PasSansElles » ?**

### **Pouvez-vous nous en expliquer le principe et faire un premier bilan de ses résultats ?**



**Cédric COUTRON**  
Référent égalité  
femmes-hommes au CNG

PasSansElles est un dispositif de « marrainage » lancé en 2023 par le CNG. Il est destiné à des directrices qui sont très proches d'accéder à une chefferie de groupe I ou à une direction générale de CHU, après plusieurs candidatures déjà émises. Ces directrices sont accompagnées par des directrices générales de CHU expérimentées en poste mais n'ayant pas d'enjeu de carrière, ou qui ont quitté cette fonction. Sept binômes ont ainsi été constitués et l'objectif était que chacun puisse régulièrement faire le point, notamment que la marraine aide à préparer les entretiens de recrutement. Une réunion de retour d'expérience a été organisée et autant les marraines que les filleules ont été très satisfaites de ces temps d'échanges. Trois directrices sur sept ont connu depuis une issue favorable dans leurs démarches professionnelles. L'objectif est de relancer le dispositif fin 2024-début 2025.





**Bien que les short-lists des instances collégiales respectent la parité, le nombre de femmes occupant des postes de chefferie DH reste largement inférieur à leur proportion au sein du corps : 26,9 % des emplois supérieurs DH sont occupés par des femmes alors qu'elles représentent 51,8 % du corps (selon les statistiques du CNG au 1<sup>er</sup> janvier 2023). Quelles actions de sensibilisation aux biais de recrutement le CNG prévoit-il pour les recruteurs (ARS, présidents de conseil de surveillance) ?**

Nous avons tous un rôle actif à jouer en la matière. Le CNG agit à plusieurs niveaux. D'abord susciter et encourager les candidatures féminines, qui sont encore trop peu nombreuses, comparées aux candidatures masculines.

Le CNG élabore en effet, autant que faire se peut, des listes courtes paritaires et retient, le cas échéant, les candidatures féminines sur plusieurs postes lors d'un même tour de recrutement, ce qu'il ne fait pas pour les candidatures masculines en dehors de certaines situations particulières.



**Enfin, l'accompagnement proposé par le programme Talentueuses peut aider en ce sens les femmes à comprendre leurs freins et à les lever.**

Nous voulons également travailler avec les recruteurs (ARS-PCS) sur les représentations et les biais de recrutement: chacun d'entre nous peut avoir des biais cognitifs qui l'influencent dans son activité professionnelle, notamment dans le recrutement; pour autant, en prenant conscience de ces biais, il est possible d'y être davantage vigilant. Le CNG a ainsi mis en place des sessions de sensibilisation à ces biais assurées par le groupe Egae<sup>1</sup>, qui permettent d'informer les autorités de recrutement, et autorités dont l'avis est requis, sur les différents types de discrimination (au-delà des discriminations liées au sexe ou à l'identité de genre) et les biais cognitifs fréquents. Ce sont des sessions non culpabilisantes car, encore une fois, chacun d'entre nous peut, sans le vouloir, discriminer ou avoir des biais cognitifs. Ces formations sont cofinancées par le Fonds en faveur de l'égalité professionnelle (FEP) en 2024. Elles sont proposées également aux PCME, acteurs du recrutement médical et de la désignation des responsables de service et de pôle.

**Quels sont, selon vous, les principaux freins à l'accès des femmes aux emplois supérieurs ?**

Je pense qu'il s'agit d'une problématique complexe, qui prend ses racines dans notre culture, dans la manière dont la société fonctionne en général et dans les représentations que nous avons, aussi bien des hommes que des femmes. Ces représentations sont d'ailleurs bien ancrées et cela nécessite un véritable travail pour les dépasser. Et les femmes intègrent parfois elles-mêmes ces représentations sur les femmes, croyant qu'elles ne sont pas faites pour accéder à des responsabilités supérieures, encore souvent perçues dans notre société comme une « affaire d'hommes ».



**Tout l'enjeu est donc d'arriver à faire oser les femmes, à leur donner confiance en elles, à les convaincre qu'elles sont évidemment tout aussi compétentes que les hommes pour diriger des établissements, des pôles d'activités, des services de soins, etc.**

Permettre aux femmes de dépasser ces freins fait également appel à des changements culturels au sein de la famille, avec davantage de partage des tâches, rendant la prise de fonctions supérieures possible ainsi que des changements culturels dans la perception que peuvent avoir les recruteurs ou les équipes vis-à-vis de candidatures féminines.

1. Agence de conseil, de formation et de communication experte de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la lutte contre les discriminations, de la diversité et de la prévention des violences sexistes et sexuelles





Le programme Talentueuses, qui accompagne en inter-fonctions publiques des femmes qui souhaitent accéder à des responsabilités supérieures, est justement une réponse à ces différents freins, internes ou externes, que peuvent ressentir nos directrices.

Le CNG vient de publier les résultats d'une enquête nationale après des directeurs titulaires de la FPH. Cinquante-neuf pour cent des directeurs sont soit intéressés par une chefferie ou un emploi supérieur, soit y ont déjà accédé: les hommes se déclarent plus intéressés (69,5%) que les femmes (52%). L'enquête révèle aussi de forts écarts de perception entre les femmes et les hommes sur divers aspects professionnels: les hommes pensent beaucoup moins que les femmes que le leadership puisse être différemment perçu selon le sexe du candidat par un recruteur; que les femmes rencontrent des difficultés particulières, liées au fait d'être une femme, pour leur progression de carrière; ou qu'à compétences égales entre plusieurs candidats, la maternité réelle ou potentielle ou les aspects familiaux peuvent constituer un frein au recrutement. Enfin, les directeurs se disent principalement victimes de discriminations liées à l'âge, pour 31% d'entre eux, et de manière plus nette chez les moins de 40 ans. Viennent ensuite les discriminations liées au sexe ou à l'identité de genre, pour 28% de tous les répondants, avec un écart très important entre les femmes (42%) et les hommes (7%); elles sont également davantage ressenties chez les jeunes générations (40% chez les moins de 40 ans). Suivent les discriminations liées aux origines réelles ou supposées pour 11%. Dans le cadre de démarches pour changer de poste, les trois mêmes discriminations arrivent en premier, bien que de manière moins importante que dans le cadre professionnel en général.

***Nous en sommes à la 3<sup>e</sup> édition de Talentueuses. Combien de directrices de la FPH ont pu bénéficier de ce programme ? Le nombre de places attribué aux femmes de la FPH est-il représentatif de leur proportion par rapport aux deux autres fonctions publiques, à corps comparables ?***

En 2024, 15 directrices d'hôpital ont pu bénéficier du programme Talentueuses alors que les années antérieures n'en comprenaient que deux. Grâce à l'intervention du CNG, et des appels à candidatures qu'il met en place, le nombre de places a favorablement évolué pour les directrices de la fonction publique hospitalière. C'est en effet la volonté de la Délégation à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) d'en faire un programme pleinement inter-fonctions publiques.

***Aucune D3S n'a été retenue dans ce programme l'année dernière, malgré la féminisation plus marquée de ce corps par rapport aux DH. Certaines peuvent vouloir postuler pour des emplois fonctionnels quel qu'en soit le versant. Le CNG plaide-t-il pour la reconnaissance de ce corps auprès de la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État, afin que les D3S bénéficient des mêmes opportunités ?***

Le programme Talentueuses est justement là pour aider des directrices qui feraient face à des freins, internes ou externes, pour accéder à des responsabilités supérieures. Parmi les D3S exerçant en établissement, 67,7% sont des femmes, et parmi les cheffes D3S, on recense 62,8% de femmes. Je ne dirais pas qu'il n'existe aucun problème d'accès aux responsabilités pour les femmes D3S, mais il semble se poser différemment comparé à la situation des directrices d'hôpital: les femmes représentent 51,8% de l'ensemble des DH exerçant en établissement, mais seuls 26,8% des chefs d'établissement DH sont des femmes. Néanmoins, le souhait des D3S a été entendu par le CNG et par la DIESE et nous nous réjouissons de pouvoir ouvrir en 2025 le programme Talentueuses aux directrices d'établissement sanitaire, social et médico-social.





**Comment le CNG envisage-t-il d'accompagner les femmes dans la transition vers des postes de responsabilité, en particulier celles issues de corps moins représentés dans les hautes fonctions ? Y a-t-il des programmes spécifiques en cours ou à venir ?**

Comme je viens de l'évoquer, deux dispositifs importants y participent : d'une part le programme Talentueuses, qui accompagne justement des femmes ayant dans les prochains mois le projet professionnel d'accéder à un emploi supérieur, et d'autre part le dispositif PasSansElles destiné à des directrices ayant déjà atteint des responsabilités supérieures et qui souhaitent accéder aux plus hautes responsabilités. Mais au-delà de ces programmes, nous travaillons progressivement au repérage des femmes susceptibles d'évoluer vers les emplois supérieurs ; par exemple, l'analyse des candidatures à Talentueuses est très riche, et certaines candidatures, bien que non sélectionnées au programme 2024, ont tout à fait retenu notre attention. D'autre part, nous avons la volonté et l'ambition de développer les entretiens mobilités carrière, ce qui nous permettrait de mieux connaître les directrices et directeurs et de les accompagner dans leur projet. Cela implique toutefois la création d'emplois de conseillers mobilité carrière, dont le CNG ne dispose pas à ce jour. Enfin, nous préparons avec l'EHESP un programme Talent ou Leadership, à l'inscription duquel nous veillerons à la parité.

**À votre avis, comment le CNG peut-il lutter efficacement contre les violences sexistes et sexuelles au travail (VSST) ? Quel rôle, selon vous, ont les organisations syndicales dans ce chantier important ?**

Il est effectivement important de rappeler le rôle et les compétences de chacun à son niveau. Les établissements de la FPH sont tenus de mettre en place un dispositif de signalement et une cellule pour les traiter (décret n° 2020-256 du 13 mars 2020). Nous avons le projet d'aider les chefs d'établissement qui n'ont pas encore mis en place de dispositif à le faire. Ils ont donc un rôle de premier recours à jouer, le chef d'établissement ayant la responsabilité de protéger l'ensemble des personnels, dont ses adjoints ; en fonction de la situation, il peut recourir à son pouvoir d'enquête interne pour objectiver la situation puis prendre les mesures nécessaires ; si un directeur est mis en cause, la situation devrait être transmise au CNG, pour envisager les suites disciplinaires notamment. Si le chef d'établissement devait lui-même être impliqué, le CNG doit être alerté, par exemple par le dispositif de signalement des difficultés d'exercice, et le CNG se rapproche alors de l'agence régionale de santé pour gérer ensemble la situation. Le champ du pouvoir d'enquête des ARS est très précis et l'ARS ne peut pas enquêter sur toutes les situations. Lorsque la compétence et/ou les ressources en matière d'enquête semblent manquer localement, nous suggérons notamment des solutions alternatives ou complémentaires de recours à des avocats spécialisés dans ce type d'enquête administrative. Notre préoccupation constante est en tout état de cause d'écouter et de protéger autant que possible la victime et d'autre part de disposer d'un rapport solide permettant d'objectiver les faits incriminés en vue d'engager ou non une procédure disciplinaire.



**Les syndicats sont contactés directement par les directrices et les directeurs qui évoquent avec eux leur carrière, les difficultés rencontrées dans l'exercice professionnel et, parfois, des violences sexistes et sexuelles au travail.**

Je crois que les syndicats ont un rôle important d'écoute et d'accompagnement, tout à fait complémentaire à ce que peuvent faire par ailleurs les chefs d'établissement, les agences régionales de santé et le CNG. ●

## Entretien

# Guillaume COUVREUR

**Le CH de Roubaix a été récompensé récemment par plusieurs prix (MGEN, GMF et MNH) pour son projet de lutte contre les violences intrafamiliales. Peux-tu nous dire quelle est la genèse de ce projet ?**



**Guillaume COUVREUR**  
DRH du centre hospitalier  
de Roubaix

Le CH s'est engagé à partir de 2022 sur le repérage et la lutte contre les violences faites aux femmes (VFF) dont pourraient souffrir nos patientes, avec un focus sur les secteurs de la maternité, des urgences adultes et de la pédiatrie.

Cet engagement nous a fait réfléchir sur le fait que nous montions des projets pour les patientes et non pour les agents. Les études estiment à une sur dix le nombre de femmes victimes de violences intrafamiliales (VIF) au cours de leur vie.

Nous nous sommes dit que l'employeur avait une responsabilité et un rôle à jouer, surtout à l'hôpital où 75% des salariés sont des femmes. Nous avons alors lancé un groupe de travail sur un projet piloté par le DRH et une médecin urgentiste qui a rédigé un mémoire universitaire sur le rôle de l'employeur dans l'accompagnement des VIF.

Le groupe s'est nommé DAPHNÉ, en hommage à la nymphe de la mythologie grecque, harcelée par Apollon et qui demande à être métamorphosée en laurier pour lui échapper. Le groupe, composé de professionnels issus de secteurs et de métiers différents - psychologue, DRH, médecins, service de santé au travail, organisations syndicales, cadres, service social - s'est réuni en septembre 2023.

L'objectif de DAPHNÉ était de fournir un livrable fin décembre 2023.

Ce livrable présentait une déclinaison de différentes actions autour de trois axes :

- **Communiquer** : diffusion de supports (« violentomètre » et cycle des violences, triptyque d'information, affiches...), réunions d'encadrement et martèlement du message autour du paradigme de « safe zone ».
- **Repérer** : formation de près de 600 agents et transformation du groupe de travail DAPHNÉ en un réseau de référents qui sont autant de portes d'entrée du dispositif.
- **Accompagner** : kits logistiques d'urgence, solution d'hébergement, possibilité de consultations sur le temps de travail, ouverture du fond du temps solidaire aux victimes de VIF, mise en réseau avec les associations du territoire.

**Combien de femmes salariées de l'établissement ont pu se faire accompagner ? Quel pourcentage cela représente-t-il par rapport au nombre d'employées ? Des hommes ont-ils été concernés ?**

L'établissement compte environ 2800 femmes salariées, ce qui représente 280 victimes potentielles si nous tenons compte des moyennes des études.

Jusqu'à présent, le CH a accompagné 15 femmes en six mois, soit autant en un semestre que pendant les dix années précédentes. Ces femmes sont des personnels médicaux et non médicaux. Aucun homme n'a été concerné à ce jour.





**Ce projet a-t-il eu un retentissement plus important que prévu ?  
A-t-il eu des effets en matière de prise de conscience ?**

Oui, un retentissement beaucoup plus important que prévu : nous avons multiplié par vingt le ratio de femmes salariées victimes de VIF accompagnées. C'est la preuve qu'il y a un besoin et que l'implication de l'employeur en matière de VIF est salvatrice.

Les formations ont entraîné une sensibilisation des agents et ont permis le repérage de situations de victimes de VIF mais aussi de VSST. Cette sensibilisation a libéré la parole de femmes victimes et, en même temps, a permis à des professionnels d'oser en parler avec des collègues qui ont alors été encouragées et soutenues pour se faire aider.



**Le message autour de la « safe zone » a été compris et assimilé par les équipes. Cela a entraîné un véritable changement de paradigme, y compris dans la culture managériale. La culture qui prévalait auparavant était : *quand tu enfiles ta blouse, le privé ne doit pas interférer*. Les résistances étaient notamment exprimées de la part de certains encadrants mais il n'y a pas eu d'appel d'air constaté vers d'autres sujets d'ordre privé.**

Pour une meilleure sensibilisation de tous, nous avons constitué un réseau de référents qui peut s'appuyer sur l'ensemble des agents formés (près de 600), qui sont autant de vigies susceptibles d'alerter. De plus, au niveau du service de santé au travail, nous avons systématisé lors de la visite périodique une série de questions autour des VIF. Les études montrent que les victimes sont prêtes à en parler dès lors que la question leur est posée. En fonction de la réponse ou de la réaction, le médecin peut utiliser un arbre décisionnel, accompagner et orienter la victime.

Le groupe de travail DAPHNÉ devait s'arrêter en janvier 2024. La dynamique créée a dépassé cette limite et les membres du groupe sont devenus des référents qui ont signé une charte de confidentialité et sont autant de portes d'entrée pour toute victime de VIF, qui peut ainsi saisir le référent avec lequel elle est le plus à l'aise.

**Quels ont été les freins et les réussites ? Y a-t-il eu des ajustements nécessaires ?  
Le dispositif doit-il évoluer et si oui, comment ?**

La culture managériale a dû évoluer pour accepter que cet aspect de la sphère privée puisse entrer à l'hôpital pour un soutien effectif de l'employeur.

Dans la lutte contre les violences intrafamiliales, le logement est un problème important pour la mise à l'abri de la victime en urgence. Le CH dispose d'un parc de logements dont l'un a été mis à disposition pour les salariées victimes. Elles sont ensuite accompagnées, si besoin, par une assistante sociale pour un logement pérenne.



**Le combat contre les VIF sera remporté si nous parvenons à diffuser le projet DAPHNÉ et que celui-ci soit partagé par d'autres structures : pouvons-nous avoir l'ambition raisonnable de faire de tous les établissements publics de santé des « safe zone » pour les victimes de VIF ?**





**Les victimes de VSST bénéficient-elles du même accompagnement ou les dispositifs sont-ils distincts, et si tel est le cas, pour quelles raisons ?**

Les dispositifs sont distincts. Des dispositifs antérieurs existaient sur la détection et l'accompagnement des VSST. Le dispositif de déclaration d'événement indésirable prévoit, en cas d'événement type « harcèlement » ou « VSST », le déclenchement sous 48 heures d'une réunion du comité des risques psychosociaux pour analyser la déclaration et déclencher si nécessaire une enquête administrative rapide.



**Cela étant, les projets sont poreux et la sensibilisation aux VIF a permis notamment de mettre en lumière une situation de VSST qui n'avait pas été dévoilée et a entraîné le licenciement de l'agresseur.**

**Les organisations syndicales ont-elles été impliquées dans le dispositif ? Si oui, comment ?**

Oui, elles l'ont été à deux titres. Certains sont membres du COPIL et sont ensuite devenus référents DAPHNÉ. Nous avons également formé les trois organisations syndicales à la détection des VIF. Dans l'organisation des formations, nous avons ciblé de façon prioritaire les agents qui interviennent de façon transversale et peuvent donc être des vigies importantes (brancardage, DRH, SST, psychologue, rééducation, organisations syndicales...).

**Cette action figurait-elle dans le plan d'action égalité professionnelle du CH de Roubaix ?**

Non, elle ne l'était pas mais va y être intégrée. C'est pour nous une action très concrète qui a un retentissement très important dans les mentalités et dans la vie des femmes accompagnées.

**Comment allez-vous utiliser les financements perçus par les prix que le projet a reçus ?**

Ce n'est pas encore décidé. Les référents DAPHNÉ se réuniront pour réfléchir comment utiliser ces financements au profit du dispositif. ●



Comité de suivi du plan, APHP

## Entretien

# Albane TRIHAN

**En quoi consiste ton rôle de directrice égalité professionnelle à l'AP-HP ?  
As-tu constitué un réseau de référents ? Si oui, comment animes-tu ce réseau ?**



**Albane TRIHAN**  
Directrice en charge de l'égalité professionnelle à l'AP-HP

Au sein du département Santé, qualité de vie et conditions de travail (DSQVCT), la directrice en charge de l'égalité professionnelle veille à la mise en œuvre du plan d'action AP-HP 2023-2025.

Elle anime par ailleurs le comité de suivi du plan composé des référents des six groupes hospitalo-universitaires (GHU), des pôles d'intérêts communs et des hôpitaux de l'AP-HP hors GHU.

Nous avons également souhaité associer les organisations syndicales représentatives à ce comité de suivi du plan, la référente QVCT de l'ARS ainsi qu'une représentante de Donner des ELLES à la santé, association avec laquelle nous avons signé la charte d'engagement « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », soit 40 membres invités qui se réunissent régulièrement, à raison de quatre fois par an.

L'animation du comité est très interactive: il y a toujours, certes, une partie « actualité de l'égalité professionnelle » où les différents professionnels de l'institution en charge d'une action « égalité professionnelle » viennent présenter l'avancée du projet; il y a également la présentation par les référents des GHU/pôle d'intérêt commun (PIC)/hôpitaux d'une « action réussite », qui est reproductible, *a priori*, et qui permet aux autres référents de s'en saisir et de la mettre en œuvre à l'échelle de son GHU.

Enfin, il y a systématiquement un atelier Post-it pour résoudre un problème sur lequel nous butons collectivement.



**La dernière fois, il s'agissait de répondre à la question : comment faire mieux connaître les actions entreprises en matière d'égalité professionnelle ?**







**Le premier protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique date de 2013. L'AP-HP s'en est-elle saisie immédiatement ? Quelles sont les évolutions majeures depuis 10 ans à l'AP-HP ?**

L'AP-HP a proposé aux organisations syndicales, pour avis en comité social d'établissement (CSE), une première feuille de route « égalité professionnelle » en 2021, à la suite du protocole d'accord de 2018, sous l'impulsion de la directrice de cabinet de l'époque ; mais c'est réellement en septembre 2022 que l'institution s'est saisie de ce sujet en créant, au sein de la DRH AP-HP, une mission « Qualité de vie et conditions de travail » dans laquelle j'ai pris mes fonctions de directrice en charge de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. L'arrivée d'un nouveau directeur général a définitivement ancré le sujet de l'égalité professionnelle comme une priorité institutionnelle.

Au-delà de la structuration de la démarche de l'égalité professionnelle (plan, référents, comitologie), faire de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes une priorité institutionnelle repose sur une prise de conscience collective : notre institution doit s'adapter à la majorité d'entre nous et non l'inverse. Or, l'AP-HP, comme tous les hôpitaux, emploie 75 % de femmes !



**Depuis un an, nous multiplions les sensibilisations et les formations pour acculturer l'ensemble des professionnels à l'égalité professionnelle, et plus spécifiquement les managers, pour une meilleure prise en compte de l'articulation vie professionnelle/vie personnelle ou encore pour les sensibiliser à la prévention et au traitement des violences sexistes et sexuelles.**

Sur ce dernier point, nous sommes lauréats du Fonds pour l'égalité professionnelle 2024 pour l'expérimentation d'une formation basée sur l'intelligence artificielle afin de doter les professionnels de stratégies pour réagir aux comportements inappropriés dont elles/ils pourraient être victimes ou témoins.

Nous organisons également des événements et des manifestations, dont le dernier en date est la signature, par le directeur général, le président de la CME et le doyen, de la charte de l'association Donner des ELLES à la santé.



**Nous encourageons les femmes à prendre de plus hautes responsabilités et nous soutenons celles qui veulent se lancer grâce à des formations en management et du coaching.**

Pour nous, l'égalité professionnelle nécessite un changement de modèle et de culture qui nous amène à innover en matière de management. Plus globalement, l'égalité professionnelle doit être l'affaire de tous, des femmes certes mais également des hommes, et ce au bénéfice de tous !

1. Actuellement, 34 % des femmes sont cheffes de service ou directrices de pôle.





### **A contrario, quelles sont les actions qui rencontrent le plus de difficultés et pourquoi ?**

Malgré la loi n° 2023-623 du 19 juillet 2023 qui oblige les hôpitaux à tendre vers la parité dans les nominations des femmes médecins aux postes à plus grandes responsabilités, nous butons actuellement sur l'accès des femmes médecins aux postes de chefferie de service et de pôle<sup>1</sup>.

» Pour avancer, nous mettons en place dès septembre un groupe de travail composé des présidentes et présidents de CME centrales et locales, le doyen, les directions des GHU, le président de la commission CME « Carrière et formation »... afin de partager l'objectif des 50 % de femmes médecins primo-nommées et la méthode pour y parvenir.

L'axe 3 du plan de l'AP-HP « Promouvoir l'évolution de carrière des femmes aux postes d'encadrement supérieur ou à responsabilité » concerne essentiellement les femmes médecins. Y a-t-il une volonté qu'il se traduise pour les équipes de direction ? Quelle est la proportionnalité femmes/hommes des postes fonctionnels ou AEF à l'AP-HP ? Existe-t-il des statistiques permettant une cartographie des types de postes occupés par les hommes et les femmes ?

» À l'AP-HP, nous satisfaisons à la loi du 19 juillet 2023 pour les emplois de direction, avec une parité entre les femmes et les hommes des emplois fonctionnels des DH et D3S. C'est pour cette raison que nous n'avons pas d'action spécifique pour les équipes de direction.

Au top management, nous avons un directeur général, trois directrices générales adjointes et une directrice de cabinet ; et trois femmes sur six à la tête des groupements hospitalo-universitaires, par exemple.

**Concernant la lutte contre les VSST, l'AP-HP a mis en place un dispositif central de recueil et de traitement des signalements. Dans le plan, il était prévu d'ouvrir les dispositifs d'accompagnement des femmes victimes de violence aux professionnelles (partenariat avec les maisons des femmes, logement, numéro unique). À quel stade en sont ces projets ? Combien de professionnelles ont signalé, ont été accompagnées et comment ? Quels ont été les freins et les réussites ?**

En écrivant le plan début 2023, il est apparu important de permettre à nos professionnelles victimes de violences conjugales et infamiliales d'accéder aux maisons des femmes, outil que nous développons par ailleurs pour les patientes de l'établissement. Nous avons veillé avec notre direction informatique à ce que le dossier médical informatisé des professionnelles accueillies ne fasse pas mention de leur démarche.

» Ce sont près de 50 professionnelles qui ont ainsi bénéficié d'une des cinq maisons des femmes de l'AP-HP. Les assistantes sociales du personnel sont également chargées de présenter l'ensemble de l'offre « maisons des femmes » de la région, qui s'élève à dix. Les autres actions (logement, numéro unique) sont prévues sur les deux prochaines années du plan.





### **Quelles sont les prochaines priorités pour l'AP-HP ?**

Poursuivre les actions pour l'accès des femmes aux postes à plus hautes responsabilités en s'assurant que les femmes bénéficient bien de la promotion professionnelle, par exemple. C'est également, travailler sur des actions périphériques telles que la réflexion et l'expérimentation de nouvelles organisations pour pallier les départs en congés maternité. Un groupe de travail, réunissant des médecins et des directrices et directeurs des affaires médicales, est chargé de proposer des règles partagées pour le remplacement des femmes médecins enceintes. Il présentera ses propositions d'ici la fin 2024.



**Poursuivre la prévention des discriminations, les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes avec le renouvellement de la campagne de prévention sur les violences entre professionnels initiée en novembre 2023 pour sensibiliser les personnels aux comportements inadaptés et les encourager à les signaler.**

Parmi les initiatives à venir, l'AP-HP s'est engagée à favoriser l'accueil des jeunes enfants des professionnels en adaptant l'offre de garde d'enfants. Ainsi, la direction des ressources humaines présentera prochainement sa feuille de route composée d'actions concrètes qui permettront notamment un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

En 2024, le département Santé, qualité de vie et conditions de travail (DSQVCT) de l'AP-HP coordonne une étude menée par des enseignants-chercheurs du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) pour objectiver d'éventuels écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans notre institution et proposer en regard un plan d'actions concrètes de réduction de ces écarts.

### **Quel rôle peuvent jouer les organisations syndicales pour soutenir l'avancée du plan d'actions ?**

Il nous semble important que les organisations syndicales soutiennent la démarche de l'égalité professionnelle par leur participation à l'élaboration du plan Égalité et au comité de suivi de ce même plan. ●

## Retours d'expérience

# Trois lauréates «Talentueuses»

**Le parcours Talentueuses est destiné aux femmes ayant construit un parcours professionnel leur permettant de prétendre dans un avenir proche à des postes fonctionnels de direction dans la fonction publique.**

**P**our la fonction publique hospitalière, le programme s'adresse à des femmes directrices d'hôpital qui ambitionnent d'accéder dans les 6 à 18 mois à une chefferie d'établissement ou un emploi fonctionnel (cheffe ou adjointe).

La formation offre :

- de développer leur connaissance de soi (forces/faiblesses, intelligence émotionnelle, finalités personnelles);
- de travailler leur marque personnelle (assertivité, image, visibilité);
- de booster leur leadership (comprendre l'autre, dynamique d'équipe, style de management/leadership, management situationnel);
- de bâtir un plan de développement personnel (objectifs déclinés en actions);
- de faire partie intégrante d'un collectif féminin de soutien et d'émulation.



**Le SYNCASS-CFDT a demandé à trois lauréates de la session 2023-2024 de partager leur expérience : Sandrine DELAGE, directrice du CH Erdre-et-Loire, à Ancenis, Fanny GAUDIN, déléguée générale du GCS Hôpitaux universitaires du Grand Ouest (HUGO), et Marion ROSENAU BRUNEAU, directrice adjointe au CHU de Nancy.**

***Vous faites partie des directrices de la FPH sélectionnées pour participer au programme Talentueuses.***

***Quels sont vos parcours depuis que vous êtes sorties de l'EHESP ?***



**Sandrine DELAGE**  
Directrice du CH Erdre-et-Loire  
Ancenis

**Sandrine DELAGE** - Je suis issue de la 33<sup>e</sup> promotion, et j'ai exercé différentes fonctions de directrice adjointe dans trois CHU, à Reims, Rennes et Nantes. J'ai alterné des directions fonctionnelles et des directions de site en prise directe avec le management de pôles d'activités cliniques et la gestion de projets complexes, comme la restructuration/construction de bâtiment hospitalier. En 2017, je suis devenue cheffe d'établissement et je dirige le centre hospitalier Erdre-et-Loire, à Ancenis, en Loire-Atlantique.

**Fanny GAUDIN** - J'ai eu la chance de connaître un parcours diversifié, tant sur le plan fonctionnel que géographique et au sein d'établissements de tailles très différentes.

J'ai commencé en 2008 en tant que directrice des achats, système d'information et travaux au CH de Bayeux, en prolongement de mon stage long d'EDH.





J'ai eu ensuite l'envie d'une expérience en outre-mer. J'ai pris un poste de directrice des affaires générales et financières/SI au centre hospitalier de Mayotte, où je suis restée deux ans et demi. Cette expérience inédite s'est révélée très formatrice, le CHM étant le seul opérateur de santé de l'île, nous conduisant à construire et développer l'offre de santé et médico-sociale, en lien étroit avec la délégation départementale de l'ARS.

J'ai ensuite découvert l'environnement des CHU en exerçant en tant qu'adjointe au DRH au CHU de Brest, puis DRH et directrice déléguée de pôle.

En 2019, souhaitant toujours évoluer dans la découverte hospitalière, j'ai eu l'opportunité de prendre la direction de la recherche et de l'innovation. J'ai également réalisé l'intérim du DGA durant la période Covid. La découverte de l'écosystème de la recherche et de l'innovation m'a assez naturellement conduite au GCS Hôpitaux universitaires du Grand Ouest (HUGO), où j'exerce en tant que déléguée générale depuis mars 2022.

**Marion ROSENAU BRUNEAU** - J'ai commencé par un poste aux affaires générales aux hôpitaux civils de Colmar (68) auprès de Christine FIAT, établissement qui a été mon terrain de stage.

J'ai ensuite muté vers le CHR de Metz-Thionville et le CH de Briey (57) sur un poste de directrice logistique achats et hôtellerie avec, comme projet phare, le déménagement et l'ouverture du nouvel hôpital de Mercy à l'été 2012.

Nous avons ensuite avec mon conjoint (également DH) muté en Bretagne où j'ai poursuivi ma carrière durant trois ans au centre hospitalier intercommunal de Cornouaille (29) comme directrice des ressources matérielles, en élargissant le spectre de mes compétences aux travaux, à la sécurité et au biomédical, tout en étant administratrice du GCS Blanchisserie de Cornouaille.

Suite à une proposition de poste de Bernard DUPONT, DG du CHU de Nancy (54), nous sommes retournés en Lorraine, à Nancy, où j'ai encore exercé trois ans sur le même périmètre (mais dans un CHU et avec de nombreuses réorganisations liées au plan de refondation).

J'ai pris la responsabilité de deux centres hospitaliers en direction commune (Pont-à-Mousson et Pompey et Lay-Saint-Christophe) à compter d'avril 2019.

Durant 9 mois en 2023, j'ai en plus assumé l'intérim du centre psychothérapique de Nancy et du CH de Ravenel à Mirecourt, dans les Vosges (88), consolidant mon expérience de directrice d'hôpital et de management.

Je viens de quitter mon poste de directrice déléguée de deux centres hospitaliers pour rejoindre l'agence régionale de santé Grand Est comme secrétaire générale.

### **Quelles ont été vos principales motivations pour présenter vos candidatures à Talentueuses ?**

**Sandrine DELAGE** - Aux deux tiers de ma carrière, j'avais envie d'une formation structurante pour aborder une nouvelle phase, à la fois pour valoriser mon expérience et ouvrir de nouvelles perspectives. Une formation axée sur le service public et ouverte aux différentes fonctions publiques me semblait appropriée. Quant à la notion de soutien aux carrières féminines, je ne savais pas quelle forme cela prendrait, et j'étais curieuse de ce qui allait être proposé !





**Fanny GAUDIN** - Je n'avais pas connaissance du dispositif avant que Marie-Noëlle Gerain Breuzard, avec qui j'ai travaillé dans le cadre d'HUGO, ne m'en parle. Elle savait que j'avais initié une réflexion sur mon parcours professionnel et que cet accompagnement pouvait m'aider à projeter le champ des possibles pour la suite. J'ai fait confiance au CNG, je l'ai vu comme une opportunité pour cheminer dans ma réflexion.

Sans nier la différence homme-femme dans nos fonctions, je n'ai jamais eu à connaître de différences de traitement, ce n'était pas un sujet pour moi. Pour autant, l'autocensure, la question de légitimité, ce fameux syndrome de l'imposteur ont pu limiter mes projections. Nous avons tendance à prendre pour des échecs le fait de ne pas être retenues lorsque nous candidaton. Il faut accepter de candidater sans succès immédiat, sans attendre non plus de répondre strictement à toutes les attentes formalisées sur une fiche de poste !

**Marion ROSENAU BRUNEAU** - Après la formation d'Hôpital Plus en 2018-2019 et celle de Care Plus à l'EHESP en 2022-2023 (deux formations que je recommande), l'envie de découvrir d'autres fonctions publiques m'a rattrapée.

L'alternative entre poursuivre dans le domaine de la santé ou découvrir une nouvelle administration et de nouveaux services publics méritait d'être challengée et accompagnée dans son cheminement par une formation ambitieuse et novatrice.

**Intégrer un collectif féminin de soutien et d'émulation constituait une réelle opportunité que j'ai pleinement saisie en ayant été retenue dans cette troisième promotion de Talentueuses.**

Depuis ma formation initiale, je n'ai eu que peu de coaching individuel et d'accompagnement pour mon parcours professionnel. Or, j'étais convaincue que pour poursuivre ma progression, rejoindre un programme comme Talentueuses m'aiderait à développer plus rapidement mes qualités professionnelles.

### **Le programme a-t-il répondu à vos attentes ?**

**Sandrine DELAGE** - Oui, parce que j'en suis ressortie avec une belle énergie, et j'ai pris conscience que c'était ce dont j'avais besoin, au regard de la gestion de la crise Covid et d'une situation qui reste très tendue depuis : nous portons nos établissements à bout de bras, il faut de la force et de l'enthousiasme pour continuer d'embarquer tout le monde ! Les rencontres enrichissantes, le partage d'expérience, la recherche du type de leadership qui nous correspond le mieux, tout cela me porte encore, alors que les séminaires sont terminés. J'ai particulièrement apprécié la méthode pédagogique, qui allie le coaching de groupe, le co-développement et le coaching individuel : c'est cette combinaison qui permet de prendre du recul et de modifier ses pratiques ou son savoir-être selon ses ambitions et ses objectifs.

**Quant aux moments de partage avec les collègues des autres fonctions publiques, ils m'ont permis de mesurer les enjeux de la réforme de nos statuts : pas de mobilités fluides sans règles communes !**



**Marion ROSENAU BRUNEAU**  
Directrice adjointe  
au CHU de Nancy





**Fanny GAUDIN** - Je suis arrivée avec quelques hésitations, n'assumant sans doute pas le rassemblement exclusif de femmes en position de responsabilité! Le groupe a été scindé en deux groupes de 50 personnes pour faciliter les échanges. Néanmoins, les huit jours que compte le programme représentent finalement peu de temps pour permettre de bien faire connaissance les unes avec les autres. Mais peut-être faut-il moins s'interroger ou observer et se lancer dans les échanges pour capitaliser au maximum sur ces temps privilégiés!

Le programme Talentueuses m'a permis de découvrir d'autres réalités de travail, d'autres environnements professionnels, notamment au sein de la fonction publique d'État.

Le cadre bienveillant et complètement extérieur s'est avéré bénéfique et favorable pour nous poser des questions sur nos pratiques de management, mais aussi sur nos composantes propres en matière de leadership, de responsabilité et de priorités de vie.



**Si j'avais une recommandation pour les sessions futures, elle concernerait l'intégration de plus d'activité physique lors des sessions pour favoriser la dynamique de groupe et mettre en adéquation les préconisations avec la pratique en matière de prévention santé !**

En somme, ce programme constitue un vrai levier. Les mises en situation (présenter un projet, préparer un entretien de recrutement...) donnent un coup de boost et participent à consolider notre confiance en nous. Un autre exercice consistant à faire un pitch pour expliquer en 180 secondes notre métier permet de travailler la synthèse, d'identifier ses forces, de voir comment se valoriser... tout en faisant la promotion du métier de DH qui se révèle encore très méconnu au sein de la FPE et de la FPT.

En conclusion, l'initiative est excellente.

**Marion ROSENAU BRUNEAU** - Oui pleinement, les trois modules ont été des temps privilégiés pour apprendre sur soi, se rencontrer, échanger sur nos situations professionnelles, se projeter et ainsi exercer pleinement nos missions de service public.



**J'ai particulièrement apprécié les réflexions sur l'estime de soi, le leadership, l'assertivité, l'ambition, l'équilibre de vie... Spéciale dédicace à la team des hospitalières !**

Les points forts qui m'ont marquée :

- les ateliers « Les drivers », « CV », « Gestion des situations complexe et dépassement », « Mon ego et moi », « Boîte de céréales et *personal branding* » ;
- le point sur ses valeurs, « le verbe de ta vie » ;
- les techniques pour « pitcher » de manière efficace, se projeter professionnellement, « la carte de transformation » ;
- l'attention portée à mes talents, mes besoins ;
- la gestion du temps.

En combinant coaching collectif, coaching individuel, co-développement, mentorat et rencontres inspirantes, ce programme a créé un collectif de femmes soudées et bienveillantes.





**Selon vous, cette formation peut-elle jouer un rôle significatif pour atteindre l'égalité professionnelle pour les plus hauts postes de la fonction publique ?**

**Sandrine DELAGE** - Le programme donne des outils à chacune pour percer le plafond de verre, mais il donne aussi conscience qu'il n'y aura pas de résultats sans une politique globale incluant les acteurs du recrutement. Il y avait 700 candidates pour 100 places, c'est dire la marche à monter pour répondre aux attentes des femmes travaillant dans la fonction publique ! Talentueuses est donc une brique, et une brique qui frappe par son ambition et par la dynamique que la DIESE et l'INSP ont délibérément choisi d'insuffler. Et cela s'avère utile vu le nombre de femmes qui s'interrogent sur les sacrifices que représente la prise de responsabilités, alors que les hommes auraient tendance à y voir spontanément plus d'épanouissement !



**Si Talentueuses agit à l'échelle individuelle, de nombreux rapports (par exemple celui de Brigitte GRESY) ont montré l'intérêt d'autres leviers, notamment la sensibilisation des recruteurs aux biais de recrutement, ainsi que l'accompagnement des carrières.**

Le CNG s'engage sur ces deux derniers points, et c'est une excellente chose, pas seulement pour les femmes, d'ailleurs, mais pour l'ensemble des collègues. Nos carrières sont riches, difficiles aussi, accidentées parfois, et heureusement le métier de DH peut s'exercer de façon variée : l'enjeu est de créer les conditions pour permettre des évolutions de carrière plus inclusives sans créer de frustrations. Programmer des formations continues diplômantes et adaptées à des objectifs d'évolution, préparer les étapes suivantes de sa carrière, être accompagnée dans la prise de poste de chef d'établissement, ou dans le transfert vers une autre fonction publique, ce sont autant de soutiens nécessaires et qui se complètent.



**Fanny GAUDIN**  
Déléguée générale du GCS  
hôpitaux universitaires  
du Grand Ouest (HUGO)

**Fanny GAUDIN** - Si cette formation permet une démarche d'accompagnement, d'introspection pour chacune des participantes, elle doit être prolongée par des initiatives personnelles, mais également par des dispositifs dépassant la seule incitation.



**Pour autant, la prise de conscience de ses priorités, l'identification des renoncements que nous sommes prêtes à faire, l'ensemble de ces questions nécessitent une prise de recul qui n'est pas évidente dans l'activité du quotidien.**

Nous avons souvent des profils de bon soldat, engagé, prêt à répondre à une commande. Être maître de son parcours et au clair avec ses choix n'est pas évident, surtout chez une femme qui aura plus tendance qu'un homme à se questionner sur sa légitimité à évoluer en responsabilité.

La question de la sphère privée est naturellement aussi importante à prendre en compte dans la réflexion sur la carrière.

**Marion ROSENAU BRUNEAU** - Ce type de programme peut contribuer à progresser en matière d'égalité professionnelle dans les postes à hautes responsabilités. Il aide à travailler sur ses pensées limitantes et à se donner les moyens d'aller de l'avant en réfléchissant à sa cible et aux moyens pour y parvenir.







» **L'égalité femme-homme reposera aussi sur la juste prise en compte par l'ensemble de la société des hommes dans la sphère privée et le regard que celle-ci (employeurs compris) porte sur les nouveaux pères/hommes.**

J'ai un conjoint pleinement impliqué au quotidien auprès de nos trois enfants qui adore le temps qu'il passe avec eux, les accompagner à l'école, aux activités et anniversaires.

Il exerce également un poste à haute responsabilité, nous jonglons à deux en termes d'organisation et de quotidien. C'est essentiel pour que chacun de nous puisse s'épanouir, au travail et comme parents !

**Le programme a-t-il eu un impact sur la façon dont vous envisagez vos projets professionnels ?**

**Sandrine DELAGE** - Oui, dès le premier séminaire, et je continue d'y travailler, avec plus de recul et de méthode qu'auparavant. Le programme me permet aussi d'articuler plus sereinement une projection professionnelle à moyen terme et un investissement professionnel quotidien authentique avec mon équipe et tous mes interlocuteurs proches.

Mais dès à présent l'approfondissement sur le leadership pendant la formation m'a encouragée à développer l'accompagnement systémique que nous avons commencé à mettre en place dans mon établissement l'année dernière: exprimer les attentes des uns vis-à-vis des autres, prendre le temps de mieux se comprendre avant de foncer dans la résolution de problème, organiser une supervision pour améliorer ses pratiques comme cela existe dans le soin depuis longtemps. Ce qui au départ était expérimental m'apparaît désormais comme essentiel dans le fonctionnement d'équipe.

Enfin, le programme fait aussi réfléchir sur la place donnée à la santé physique et mentale lorsqu'on exerce des responsabilités, pour soi-même et pour ses équipes. C'est une réflexion à approfondir et à partager.

» **Le programme Talentueuses est un moment privilégié pour examiner différents chemins professionnels possibles et se donner les moyens pour accomplir les projets qui nous motivent. Et c'est aussi une source d'énergie qui fait beaucoup de bien !**

**Fanny GAUDIN** - Je n'ai jamais été très à l'aise avec l'idée de « travailler son réseau ». Je concevais davantage un réseau comme se constituant à l'aune de nos expériences, de nos « preuves sur le terrain ». Mais force est de constater que ce n'est pas une approche toujours très efficace et que cela peut prendre du temps !

» **Talentueuses m'a vraiment ouverte sur cette idée de construction d'un réseau comme faisant partie intégrante de notre quotidien, pour la construction de notre parcours, mais aussi pour ouvrir et faciliter la construction de projets dont nous avons la charge dans l'exercice de nos missions.**





La formation et la rencontre des collègues des autres fonctions publiques m'ont fait prendre conscience de la spécificité de la FPH au regard des responsabilités très vite exercées dans la carrière et de la légitimité de nos profils pour exercer dans la FPT et la FPE. Il y a une méconnaissance des possibles, des emplois existants dans les autres fonctions publiques.

Dans la FPH, très tôt dans la carrière, nous sommes plus exposés à la prise de décision. Nous sommes déjà sur des postes à responsabilité, avec une grande autonomie. C'est en faisant découvrir notre métier de DH, et bientôt je l'espère de D3S, aux collègues des autres fonctions publiques que nous en prenons réellement conscience.



**Dans le programme Talentueuses, il serait sans doute intéressant de créer plus de points de contact avec et surtout entre les ministères, le CNG, le CNFPT, la DIESE pour que tous nous éclairent sur leurs attentes spécifiques de leur environnement.**

J'ai pu par ailleurs profiter en parallèle des regroupements, de sessions de co-développement ainsi que d'un coaching réalisé par un membre de la DIESE. Ce dernier m'a ouvert les horizons en me parlant des immersions encadrées dans la FPT et la FPE. Ce dispositif, encore méconnu, peut constituer un véritable levier pour les collègues, associant ainsi le CNG à la démarche. À titre personnel, j'ai bénéficié de mises en relation avec des collègues administrateurs territoriaux et référent du ministère de l'Intérieur et des Outre-mer, me permettant ainsi de poursuivre mes investigations sur le champ de mes possibles professionnels!



**Si mes choix personnels limiteront peut-être mon évolution professionnelle, le programme Talentueuses m'aura permis de l'objectiver, et de lever des verrous dans ma réflexion et mes initiatives. Et plus encore que la formation, ce sont bien les mises en relation ainsi offertes par Talentueuses qui rendent ce programme inédit.**

**Marion ROSENAU BRUNEAU** - Oui clairement, il m'a permis d'envisager d'exercer un autre métier que celui de DH que j'exerce depuis ma sortie d'école en 2008 et à me projeter sur le poste que je vais prendre au 1<sup>er</sup> octobre à l'ARS Grand Est.

J'adore toujours autant mon travail de directrice déléguée, mais l'envie de comprendre, à un autre poste et avec une autre focale, le domaine de la santé m'a gagnée aussi grâce aux échanges avec des collègues « Talentueuses » qui sont passées en ARS. ●

## Recherche

# La santé du dirigeant : le sens du sacrifice ?

Entretien avec Héroïse HALIDAY, propos recueillis par Estelle MARLOT.



Retrouvez l'entretien filmé d'Héroïse HALIDAY sur YouTube.

### La santé du dirigeant : une prise de conscience ?

**Estelle MARLOT** - Vous êtes actuellement psychologue clinicienne, enseignante-chercheuse à l'université de Bourgogne et vous êtes connue du monde hospitalier pour tous les travaux que vous avez menés en son sein. La première question que j'aimerais vous poser au sujet de la santé du dirigeant, c'est pourquoi ce sujet est aujourd'hui particulièrement d'actualité ?



**Héroïse HALIDAY**  
Psychologue clinicienne  
et enseignante chercheuse

**Héroïse HALIDAY** - Il est possible d'inverser complètement la question: pourquoi ne s'y est-on pas penché plus tôt? Qu'est-ce qui a empêché les dirigeants eux-mêmes, mais aussi les chercheurs et la société, de s'y intéresser? Tout dialogue ne se passant que dans une interlocution, des responsabilités sont probablement partagées.

Quand j'ai fait ma première recherche sur le vécu des directeurs d'hôpital pendant la pandémie, l'une des premières réactions fut: «Pourquoi voulez-vous faire ça?», et, assez rapidement après, c'est devenu: «Merci beaucoup de nous donner la parole.» Mais la première réaction est quand même toujours une réaction de surprise, indiquant presque que les directeurs que j'allais interroger avaient le sentiment qu'ils n'avaient rien à dire. Pendant un moment, il a été fait complètement fi de cette question parce que c'était indicible. Je pense que ce moment existe toujours, nous sommes plutôt du côté progressiste à nous intéresser à cette question.

C'est très probablement en lien avec un certain éthos<sup>1</sup> assez sacrificiel de la position de dirigeants, dont nous reparlerons après. Mais une autre partie de la question va chercher du côté de la société et du côté des chercheurs eux-mêmes. Pendant un moment, ce fut compliqué pour avoir tout simplement accès aux dirigeants.

Prenons l'exemple d'un directeur d'hôpital. Avant l'étude que nous avons menée avec Florent SCHEPENS, sociologue, sur le vécu des directeurs d'hôpital pendant la pandémie (le début de cette étude date de 2020), il y avait les travaux de François-Xavier SCHWEYER, sociologue à l'École des hautes études en santé publique (EHESP). Heureusement qu'il était là car il y avait peu de travaux à part ceux publiés par les directeurs eux-mêmes.

1. Du grec *ethos*, « caractère ». Définition du Larousse: « *Manière d'être sociale d'un individu (vêtement, comportement) envisagée dans sa relation avec la classe sociale de l'individu et considérée comme indice de l'appartenance à cette classe.* » Au sens sociologique, l'éthos va désigner les « valeurs » ou « l'esprit » de la pratique, en vue de faire correspondre cette pratique au monde tel qu'il est perçu par le sujet qui agit.





Ces derniers avaient à la fois cet avantage et cet inconvénient d'être censés être représentatifs de la profession et, par conséquent, de continuer à taire ce qui était tu dans la profession et ne pouvait être investigué qu'à l'aide de quelqu'un qui n'en était pas. C'est tout l'avantage du chercheur de poser des questions qui sont un peu incongrues, un peu inconvenantes, mais auxquelles le sujet se plie finalement dans l'intimité du colloque singulier de l'entretien; il se plie finalement à y répondre et, voire se prend au jeu.



### **Il y a également la question sociale, voire sociétale.**

Pourquoi, pendant un moment, il n'a pas été entendable que les dirigeants, les directeurs puissent avoir de quelconques problèmes de santé? Je pense que c'est toujours un peu compliqué à entendre aujourd'hui. Même moi, parfois, quand j'essaie de soumettre des papiers, je vois bien que mes collègues chercheurs se tendent un peu parce que je m'intéresse aux directeurs d'hôpital. Les directeurs d'hôpital font classiquement partie de la classe dominante et, à ce titre-là, ils dominent déjà tellement qu'au fond, il faudrait que la recherche, les journalistes et la société en général s'intéressent beaucoup plus aux difficultés, à la pénibilité du travail de ceux et celles qui ne font pas partie de ces classes dominantes. Au moment où est sortie la stratégie nationale de 2016 du ministère de la Santé « Prenons soin de ceux qui nous soignent », je ne sais pas combien ont entendu que ce « Prenons soin de ceux qui nous soignent » concernait tout l'hôpital, donc les secteurs techniques, administratifs, logistiques, et aussi les directeurs.

### **La santé des dirigeants : un secteur de prévention prioritaire ?**

**Estelle MARLOT** - L'enquête menée sur la santé des dirigeants par la Fondation MMA montre que 50 % des dirigeants souffrent de fatigue, 50 % de stress et 40 % de nervosité; 69 % évoquent au moins un trouble de santé et, malgré cela, 28 % des dirigeants reconnaissent n'avoir mis en place aucune démarche de soins. Selon vous, à quoi est due cette forte négligence que les dirigeants ont à l'égard de leur propre santé ?

**Héloïse HALIDAY** - À mon sens, oui, la santé des dirigeants est un secteur de prévention prioritaire. Mais je vais d'emblée être prudente en disant que c'est oui du point de vue d'une psychiste, de quelqu'un qui s'intéresse beaucoup plus à la santé mentale. Du côté de la santé physique, nous savons qu'il y a des formes de pénibilité du travail qui abîment considérablement plus le corps que le travail physique tel qu'il est fait par les directeurs d'hôpital.

En revanche, du point de vue psychique, il y a beaucoup de choses très complexes, et donc très intéressantes à étudier, que les directeurs d'hôpital sont obligés de mettre en place vis-à-vis d'eux-mêmes dans le travail psychique qu'ils font pour rester en lien, avec une attention permanente à ce que leur disent les personnes avec qui ils font parfois huit réunions par jour sur des thèmes différents.

Là, je pense qu'effectivement il y a quelque chose d'intéressant parce que ne pas prendre soin de soi est une forme de déni de toute possibilité qu'il nous arrive quelque chose (c'est vu, par exemple, chez les soignants, parfois même chez les médecins).



**Estelle MARLOT**  
Directrice du CH d'Issoire





C'est entrer dans une profession avec l'illusion, le fantasme que le fait même d'aborder un certain métier, d'entrer dans un certain corps professionnel nous éloignera de tout risque et de toute maladie, de toute difficulté (c'est de la pensée magique). C'est typiquement un fantasme retrouvé chez les soignants. Serait-il retrouvé chez les directeurs d'hôpital? Ce serait une question intéressante.



**Plus encore, il y a évidemment un certain éthos, une certaine éthique du travail qui est malheureusement un peu dévoyée chez les directeurs d'hôpital, c'est-à-dire un éthos du sacrifice. C'est quelque chose que j'ai entendu dans mes entretiens.**

Cela résonne quand même très fort, peut-être beaucoup plus fort que dans certaines entreprises, avec la mission de l'hôpital, avec tout le vocabulaire encore extrêmement empreint de religion entendu au sujet de l'hôpital. L'hôpital a la vocation de soigner, l'hôpital a une mission, c'est quelque chose d'assez transcendant qui, à mon sens, touche une partie des directeurs aussi. Lorsqu'elle ne les touche pas, lorsque ce n'est pas pour cette raison-là, il y a quand même une certaine représentation de ce qu'est la posture de dirigeant, avec l'idée que le dirigeant est celui qui est fort, celui qui ne craque pas, celui qui ne laisse pas ses émotions entrer dans le champ, biaiser sa prise de décision.

Cette représentation peut être un facteur de délaissement du soin de soi, notamment du point de vue du soin psychique, à savoir qu'il y aura forcément de bien plus grandes difficultés à reconnaître être soi-même en grande difficulté. Et pour avoir des contacts avec des directeurs, des directrices d'hôpital qui viennent de sortir d'école, ce type de difficulté psychique n'attend pas forcément dix ans pour se manifester puisque dès le premier poste, il y a souvent un éloignement géographique, un éloignement de la famille, des amis, du compagnon ou de la compagne, et donc une sorte de « misère affective » qui n'aide pas à supporter la charge que prennent les directeurs et directrices.



**À mon avis donc, il y a comme une éthique du sacrifice qui est assez caractéristique de toutes les professions de direction, mais qui, ici, vient rencontrer l'éthos du monde hospitalier en général, autour de la vocation à donner de soi – plus encore que pour la fonction publique – pour le soin aux plus démunis et aux patients qui jouent pour quelque chose dans cette espèce de déni des difficultés qui peut être ressenti.**

### **Silo affectif, recherche de la performance, un terreau pour la violence ?**

**Estelle MARLOT** - Dans un article consacré à la violence faite à l'égard des sportifs, le Dr DENIZOT-BOURDEL, psychiatre en charge de crise à Clermont-Ferrand, explique que « plus le niveau est élevé, plus le rapport d'autorité est élevé. Et quand on recherche de la performance, on est enclin à accepter plus de choses ». Selon vous, ce mécanisme est-il à l'œuvre lorsque les directeurs d'hôpital se réfugient dans, je vous cite, une « solitude émotionnelle et affective lors de leur exercice professionnel » ?

**Héloïse HALIDAY** - Avec Florent SCHEPENS, nous avons travaillé sur l'idée que, un peu comme les silos organisationnels, il pourrait y avoir des silos affectifs, c'est-à-dire une organisation affective qui clive les directeurs les uns des autres et qui aussi les éloigne de leurs propres affects.





Donc, d'une part, parce que l'éthos particulier du directeur d'hôpital, c'est que comme il est très fort, il est hors de question d'être fragile et encore plus de l'être devant les autres, devant les pairs, parce que, comme cela m'a toujours été dit, « *le corps est petit et cela va se savoir à un moment ou à un autre* », et parce qu'il y a ce rapport à la décision du roi Salomon où nous décidons et nous tranchons sans affect. Ce que j'ai trouvé intéressant quand vous m'avez parlé de cet article, c'est le terme « performance ».

» **Parce que, immédiatement, je me suis dit que nous voyons la performance au sens de l'hyperspécialisation et de la technologie de pointe, mais nous pouvons aussi entendre la performance au sens anglais du terme, c'est-à-dire *to perform*, « se théâtraliser soi-même ».**

Et là, je me suis dit qu'il y avait probablement quelque chose à voir. Quand j'étais à l'EHESP où j'ai fait quelques groupes de codéveloppement, j'ai beaucoup entendu parler de la posture. J'ai toujours trouvé que « posture » était un terme extrêmement fixiste, qui impliquait quelque chose de très stable, voire d'un peu rigide, d'une position qui se serait figée comme un masque, alors que la position, le positionnement, indique une forme de mouvement qui permet de penser que le directeur ou la directrice n'est pas le ou la même tout au long de la journée, parce que nous pouvons enlever certaines vestes d'autorité ou les remettre. Nous avons tout un tas d'apparitions sociales différentes, cela vaut pour les directeurs aussi. Donc, quand j'ai vu « performance », je me suis dit que nous recoupons de très bons travaux sur la sociologie des professions et la sociologie des émotions autour de ce qu'on appelle le travail émotionnel.

» **Il y a une partie du travail émotionnel que doivent fournir les directeurs qui consiste à faire apparaître un masque toujours correct, ne dépassant jamais de ses limites, ne sortant jamais de ses gonds, que, du côté des cliniciens, nous pourrions appeler « un faux self ».**

C'est-à-dire une espèce de croûte qui se développe autour du vrai soi ou autour de ce que nous ressentons comme authentique et qui est une forme de croûte qui nous aide à ne pas se sentir trop « intrusés », trop mis en difficulté par les rencontres avec l'extérieur, mais qui, au bout d'un moment, quand elle s'autonomise, peut rendre tout à fait impossible l'accès à quelque chose d'authentique chez la personne qui ne donne à voir que son « faux self ». Là, nous pourrions avoir une forme de performance théâtrale en permanence du bon directeur. Qu'est-ce qu'un bon directeur ? Celui qui tranche sans affect, celui qui est capable de prendre beaucoup sur lui-même, celui qui n'est pas fragile, celui qui n'est pas vulnérable, celui qui est capable de faire le travail en faisant croire que le travail n'est pas violent.

» **C'est intéressant parce que nous savons que les directeurs en prennent aussi « plein la tronche ». Certains sont plus exposés que d'autres.**

Mais nous savons aussi qu'avoir un rendez-vous pour remettre une sanction disciplinaire à quelqu'un, c'est souvent peu agréable ; avoir des rencontres avec certains représentants syndicaux qui, à bon escient évidemment, ont un certain nombre de revendications qu'ils font passer avec des styles oraux, des styles d'éloquence qui parfois y vont un peu fort... tout cela secoue ; les relations avec ses collègues à l'intérieur d'un CODIR, cela secoue aussi et tout cela peut être entendu comme un gigantesque théâtre social.





Donc effectivement, du côté de la performance, si les directeurs n'entendent la performance que du côté du masque, que du côté de la nécessité d'être dans l'acte de pointe, l'hyperspécialisation, la super technicité, nous risquons d'être en permanence dans une forme de « faux self » qui empêche l'accès à soi, à ses propres éprouvés et, par conséquent aussi, à ses propres difficultés, à sa propre souffrance lorsqu'elle est là.

### **Hommes et femmes dirigeants, même combat ?**

**Estelle MARLOT** - Alors, dernière question : à l'heure du MeToo, les femmes dirigeantes et les hommes dirigeants mènent-ils le même combat ? Sachant que, d'après des études, les femmes ont deux fois plus de troubles musculo-squelettiques que les hommes, ont 26% de risques de cancer supplémentaires et trois fois plus de signalements en raison de souffrances psychiques. Tout cela, selon le rapport d'information de la Délégation aux droits des femmes et du Sénat. Selon vous, les dirigeantes dans le milieu hospitalier sont-elles touchées par les mêmes risques professionnels que les hommes ?

**Héloïse HALIDAY** - Il y a des études très intéressantes qui tournent autour de cette question, mais pas du côté de la santé. En psychologie sociale, des collègues ont étudié ce qui est appelé le phénomène de « la falaise de verre ».



**Nous connaissons tous le phénomène du « plafond de verre », c'est-à-dire qu'au bout d'un moment, quand nous sommes une femme, nous montons, puis nous rencontrons un obstacle que nous n'avions pas vu au départ, mais qui semble pourtant être bien là.**

Des chercheurs ont décrit autre chose, à savoir le fait que, dans certains cas, dans les entreprises, parce que les organisations sont en crise, nous allons avoir tendance à mettre des femmes à leur tête avec tout un tas de questions qui se posent. Est-ce que c'est précisément – et les chercheurs se le posent comme cela du côté de la falaise de verre – parce que l'entreprise est en crise que, pour éviter d'avoir à ternir la réputation d'un collègue masculin, nous ne mettrions pas une femme ? Il y a d'autres théories : est-ce que nous ne mettrions pas une femme parce que les femmes sont plus connues pour leurs capacités de communication, d'apaisement de l'ambiance, qui leur permettraient de reprendre les rênes d'une institution un peu en difficulté et de faire remonter tout le monde pour éviter de se noyer ?



**Cela me paraît assez intéressant à étudier parce que, du côté des violences, il est déjà difficile de parler de la souffrance de ceux qui dirigent, et parler de violence, cela se fait dans quelques entretiens, et encore... Il y avait une interviewée, par exemple, qui m'avait parlé de la violence du métier mais en tant que telle, elle n'avait pas parlé de la violence intersexue.**

Je pense qu'il y a encore quelque chose d'un tabou et qu'il faudrait creuser parce que je ne peux rien affirmer. Ce qui, en revanche, m'est apparu effectivement pendant mes entretiens, c'est que je n'ai jamais entendu chez les hommes la nécessité (même quand ils me racontaient leurs premières histoires, leurs premiers postes, quand ils revenaient sur leur parcours) de s'habiller pour « faire grand » ou de s'habiller, de se coiffer ou de se préparer pour avoir l'air sérieux. Tandis que, de fait, chez un certain nombre de femmes, j'ai entendu cette nécessité-là.





» Notamment, je me souviens d'une cheffe d'établissement qui m'avait raconté qu'elle avait tout adapté à son premier poste, c'est-à-dire qu'elle avait coupé ses cheveux au carré dans une coupe extrêmement rigide, elle avait mis des tailleurs en permanence.

En fait, elle me disait: « J'étais à la moitié de ma vingtaine et j'avais une apparence physique qui correspondait complètement à la posture que j'avais choisi d'adopter, à savoir rigide, froide, pour qu'on me prenne au sérieux. » Après, je peux aussi dire que, du côté des groupes de codéveloppement que j'ai menés, un certain nombre de jeunes hommes ont pu faire part aussi de la discrimination qu'ils subissaient du fait de leur âge.

Pour moi, il est évident que toutes les études convergent. L'hôpital ne peut pas être la seule exception à l'ensemble des études qui sont faites là-dessus. Très probablement, certaines discriminations touchent de façon spécifique les femmes, et ce d'autant plus que tout l'éthos du bon directeur, tout l'idéal autour de la nécessité de ne pas montrer ses émotions, le fait d'être fort, le fait de ne jamais se montrer fragile, nous savons que ces idéaux professionnels ont plutôt tendance à être discriminants pour les femmes, puisque les hommes sont socialisés de façon à ne pas montrer leurs émotions, tandis que les femmes, au contraire, sont socialisées de façon que leurs émotions paraissent, et ce de manière assez naturelle.

» Dans beaucoup de fonctions, publiques comme privées, nous savons que les femmes vont s'occuper beaucoup plus de ce qu'on pourrait appeler « les tâches ménagères de l'organisation » : le fait d'organiser des pots de départ, de faire attention à ce que tout le monde se sente bien dans un service, de faire attention à ce qu'il y ait des fleurs, à manger, à ce que les gens soient bien accueillis, etc.

À l'université, des études vont jusqu'à dire que, en termes de responsabilités (les responsabilités pédagogiques et les responsabilités recherche n'ont pas le même poids, ce n'est pas aussi « classe »), comme par hasard, les femmes se retrouvent plutôt à adopter des responsabilités pédagogiques. Elles se retrouvent même propulsées par leurs collègues dans des responsabilités pédagogiques quand les responsabilités en recherche sont encore un peu plus détenues par des hommes. Je pense que nous pourrions faire des observations similaires.

» Ce serait par exemple très intéressant de voir, au niveau des divers postes à l'intérieur d'une même équipe de direction, sur toute la France, combien de postes de DRH sont tenus par des femmes plutôt que par des hommes ? Combien de postes dits « régaliens » aujourd'hui, DAF et DAM par exemple, sont tenus par des femmes et pas par des hommes.

Là, il y a beaucoup de pistes de recherche, notamment parce que la seule chose que nous pouvons faire, c'est transférer des acquis scientifiques, d'autres positions, à celles de l'hôpital. Mais à mon avis, on risque de trouver des résultats qui sont à peu près les mêmes. ●



# #6.1

## Droit

# La protection fonctionnelle

La circulaire interministérielle n° DGOS/RH4/DGCS/DGAFP/2024/3 relative à la protection fonctionnelle des personnels des établissements de la fonction publique hospitalière, signée en mai 2024, détaille l'ensemble du dispositif en précisant les principes généraux de la protection fonctionnelle, ses conditions d'octroi, la procédure de déclenchement et les modalités présidant à sa mise en œuvre.

### QU'EST-CE QUE LA PROTECTION FONCTIONNELLE ?


La protection fonctionnelle (PF) est le droit pour tout agent public d'être protégé par son administration contre les attaques subies dans l'exercice de ses fonctions, lorsqu'il fait l'objet de poursuites pénales ou de condamnations civiles pour des faits qui n'ont pas le caractère d'une faute personnelle. Elle n'est pas facultative.

### QUI PEUT EN BÉNÉFICIER ?

- L'agent public (titulaire, stagiaire et contractuel) ou l'ancien agent public (retraité ou ayant quitté la fonction publique).
- Les personnels médicaux odontologiques et pharmaceutiques, tous statuts confondus, les personnels enseignants et hospitaliers titulaires (PU-PH et MCU-PH), de même que les praticiens hospitaliers universitaires et les personnels enseignants hospitaliers contractuels (CCU-AH et AHU), pour leurs missions au sein d'un CHU.
- Les étudiants en deuxième et troisième cycles des études de médecine, odontologie, maïeutique et pharmacie.
- Les collaborateurs occasionnels et bénévoles du service public, dont les étudiants médicaux n'ayant pas atteint le deuxième cycle des études et les étudiants paramédicaux durant leurs stages.
- Les ayants droit et le conjoint s'ils sont eux-mêmes victimes d'une atteinte à leur intégrité physique.

### QUELLE EST L'ADMINISTRATION COMPÉTENTE POUR L'ACCORDER ?

De manière générale, il s'agit de la collectivité publique qui emploie l'agent à la date des faits. Pour les personnels de direction, DH et D3S, c'est le DG d'ARS ou le préfet ; pour les DS, il s'agit du chef d'établissement.

 **En application du principe d'impartialité, lorsque la demande concerne un conflit impliquant l'autorité compétente pour accorder la PF, il lui appartient de la transmettre au DG de l'ARS ou au représentant de l'État dans le département selon la nature de l'établissement.**





# #6.1

Droit

La protection fonctionnelle

## QUELLES SONT LES CONDITIONS D'OCTROI ?

En cas d'attaques à l'occasion de l'exercice de ses fonctions, l'agent victime doit démontrer la réalité des faits, le caractère intentionnel de l'attaque, son lien avec sa qualité d'agent public et l'effectivité du préjudice.

En cas de harcèlement, la charge de la preuve est allégée, l'agent fournit un faisceau d'indices qui permet de supposer l'existence de tels faits, la charge de la preuve du contraire incombe à l'administration. En revanche, la réparation du préjudice lié à l'exposition d'un agent à des agissements de harcèlement suppose que leur matérialité soit établie.

**» Dès lors que l'existence d'une faute personnelle est écartée, l'administration est tenue d'assurer la protection de l'agent en cas de poursuites pénales consécutives à une faute de service ou de prendre en charge les condamnations civiles prononcées à son encontre. Lorsque l'agent est entendu dans le cadre d'une garde à vue, d'une comparution comme témoin assisté ou d'une mesure de composition pénale, la PF est accordée avant même que l'action publique ait été mise en mouvement.**

Le CGFP ne permet pas d'accorder la PF lorsque l'agent est convoqué ou auditionné par la police ou la gendarmerie, ou en cas d'ouverture d'une enquête préliminaire, actes qui interviennent avant le déclenchement de la poursuite pénale. Cette disposition a été remise en cause dans une [décision n° 2024-1098 QPC du 4 juillet 2024](#) du Conseil constitutionnel qui a jugé que le fait de ne pas octroyer la PF aux agents entendus librement durant une enquête est « contraire à la Constitution » puisqu'il méconnaît le principe d'égalité devant la loi.

## COMMENT EST-ELLE DÉCLENCHÉE ?

L'agent victime d'une attaque ou poursuivi devant une juridiction répressive pour faute de service doit en informer par écrit sans délai sa hiérarchie ou l'autorité compétente pour les personnels de direction. La demande de PF n'est enfermée dans aucun délai.

Lorsque la PF est déclenchée dans le cadre des mesures prises à titre conservatoire prévues par l'article L. 134-6 du CGFP (existence d'un risque manifeste d'atteinte grave à l'intégrité physique de l'agent public), elle l'est indépendamment d'une demande préalable de l'agent.

Il est recommandé d'accuser réception de la demande auprès de l'agent et souhaitable de statuer dans les meilleurs délais sur la demande en apportant une réponse écrite.

En cas de refus de la PF, il est préconisé que la décision soit prise de manière explicite par l'administration. Cette décision doit alors être motivée en droit et en fait et comporter les voies et délais de recours. Le refus illégal de la protection fonctionnelle engage la responsabilité de l'administration, si l'agent subit, de ce fait, un préjudice.

**» Le silence gardé par l'administration pendant deux mois vaut rejet de la protection. En revanche, lorsque l'agent demande la communication des motifs du rejet de sa demande, l'administration est dans l'obligation de lui répondre, dans un délai d'un mois. La réponse doit alors être motivée en droit et en fait et mentionner les voies et délais de recours.**





# #6.1

Droit

## La protection fonctionnelle

En cas d'acceptation, l'autorité administrative compétente devra indiquer selon quelles modalités elle envisage d'accorder la protection. La décision accordant le bénéfice de la PF est une décision individuelle créatrice de droit.

### COMMENT EST-ELLE MISE EN ŒUVRE ?

L'employeur, ou l'autorité compétente, est tenu de prendre toutes les mesures adaptées à la nature de la menace ou de l'attaque dont un agent est victime. Il ne peut s'y soustraire ou mettre en œuvre des mesures insuffisantes ou inadaptées à la situation, sous peine d'être sanctionné par le juge et de voir sa responsabilité engagée.

Le directeur d'établissement, ou l'autorité compétente pour les personnels de direction, peut engager un certain nombre de démarches afin :

- d'assurer la sécurité de l'agent ;
- de lui apporter un soutien moral et institutionnel par les moyens les plus appropriés (lettre, communiqué, entretien) ;
- de répondre de manière systématique avec la plus grande fermeté en cas de diffamation, menace ou injure véhiculées sur les réseaux sociaux visant nominativement l'agent public, notamment en usant de son droit de réponse ou de rectification en tant qu'employeur (via par exemple un communiqué) ;
- de favoriser sa prise en charge médicale et psychologique ;
- d'engager une procédure disciplinaire à l'encontre de l'auteur présumé des attaques lorsque celui-ci est lui-même un agent public ;
- de dénoncer au procureur de la République en vertu de l'article 40 du Code de procédure pénale les agissements constitutifs d'un crime ou d'un délit dont l'agent est victime. Ce dernier est informé de la saisine, le procureur appréciant l'opportunité d'engager des poursuites.

### QUELLE ASSISTANCE JURIDIQUE SUIT L'ACCORD DE LA PF ?

La défense de ses droits par un avocat est un choix propre de l'agent et indépendant de l'octroi de la PF par l'administration.

Il est fortement recommandé d'établir une convention d'honoraires qui peut être tripartite entre l'agent, son conseil et l'administration. Des plafonds doivent être fixés pour les différentes étapes de procédure. L'agent n'a pas à avancer les frais et honoraires d'avocat. La protection juridique comprend l'ensemble des frais occasionnés par la procédure, que celle-ci soit à l'initiative de l'agent ou d'un tiers (frais de consignation, de citation directe, d'expertise ou commissaires de justice).

L'administration prend en charge en lieu et place de l'agent les sommes résultant des condamnations civiles prononcées à son encontre pour des faits constitutifs d'une faute de service.



**L'administration est tenue à une obligation de réparation qui consiste à indemniser l'agent des différents préjudices qu'il a subis du fait des atteintes volontaires à l'intégrité physique, des violences, des agissements constitutifs de harcèlement, des menaces, des injures, des diffamations ou des outrages.**



**Pour aller plus loin : La protection fonctionnelle des agents publics : un droit fondamental - Son domaine d'application étendu par le Conseil constitutionnel. ●**

# #6.2


## Handicap

# Accès aux droits des travailleurs en ESAT : une réforme en marche

Accorder les mêmes droits que les salariés aux travailleurs en situation de handicap exerçant dans des établissements et services d'aide par le travail (ESAT) est le cinquième engagement de la 6<sup>e</sup> Conférence nationale du handicap, qui s'est tenue le 26 avril 2023, et qui a été inscrit dans la loi n° 2023-1196 du 18 décembre 2023 pour le plein-emploi. Cette inscription représente une avancée notable, prenant en compte une partie des revendications exprimées de longue date par la CFDT.

**L**a loi du 18 décembre 2023 marque une avancée significative dans le rapprochement du statut des travailleurs en ESAT de celui des salariés du droit commun. Toutefois, certaines dispositions sont spécifiques à leur situation. Cette nouvelle loi accorde à ces travailleurs des droits sociaux supplémentaires tout en encourageant leur progression vers l'emploi ordinaire. Désormais, les travailleurs peuvent choisir de rester en ESAT ou de rejoindre le marché de l'emploi via des dispositifs adaptés, tels que les entreprises adaptées, elles-mêmes réformées par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

La loi du 18 décembre 2023 a également permis d'améliorer les conditions de congés pour les événements familiaux dans le droit commun, mais les travailleurs en ESAT demeurent exclus de ces nouvelles dispositions. Cette exclusion met en lumière une inégalité persistante en matière de droits. De même, certaines discriminations perdurent, notamment dans le domaine de la parentalité. Cependant, les travailleurs en ESAT bénéficient désormais de nouveaux avantages, tels que la prise en charge des frais de transport, l'accès à des titres-restaurants et une couverture par une complémentaire santé dès 2024.

 **L'inclusion professionnelle est au cœur de la réforme, avec un accent mis sur l'acquisition de compétences valorisables sur le marché du travail. Les travailleurs en ESAT peuvent ainsi activer leur compte personnel de formation et bénéficier d'un accompagnement spécifique, notamment par des « job coachs », afin de faciliter leur insertion dans le monde de l'emploi.**





# #6.2

## Handicap Accès aux droits des travailleurs en ESAT

Bien que les droits des travailleurs en ESAT convergent de plus en plus avec ceux des salariés, leur statut reste singulier. En effet, ils sont toujours considérés comme des usagers d'un établissement ou service médico-social relevant du Code de l'action sociale et des familles (CASF). Le lien contractuel entre l'ESAT et le travailleur est défini par un « contrat d'accompagnement par le travail », conformément à l'article L.311-4 du CASF. Ce contrat ne place pas les travailleurs handicapés sous la subordination juridique de l'institution mais les protège contre le licenciement. Toutefois, ce cadre juridique ne leur confère pas le statut de salarié.



**En matière de dialogue social, la réforme met en avant la participation des travailleurs en ESAT au sein du comité social et économique (CSE) des établissements. Les travailleurs en situation de handicap et les salariés y sont représentés de manière égale. Les modalités de désignation et les attributions des représentants sont fixées par voie réglementaire. Selon l'article L. 344-2-9 du CASF, ces représentants assistent aux réunions du CSE, avec voix consultative, concernant la santé, la sécurité et les conditions de travail. Leurs prérogatives varient selon la taille de l'établissement, avec une participation plus poussée dans les structures de 50 salariés et plus.**

Dans une logique d'alignement des droits des travailleurs en ESAT avec ceux des salariés, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, ces derniers ont acquis des droits fondamentaux tels que le droit de grève, le droit d'adhérer à un syndicat et de s'en retirer. L'employeur doit informer chaque année les travailleurs des coordonnées des organisations syndicales représentatives de sa branche professionnelle. Le droit d'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation du travail est également consacré, ainsi que le droit d'alerte et de retrait en cas de danger grave et imminent au travail.

Avec cette loi, les personnes ayant reçu une reconnaissance de qualité de travailleur handicapé (RQTH) par une maison départementale des personnes handicapées (MDPH) auront une orientation professionnelle qui se fera désormais sur la base d'une préconisation de France Travail. Les MDPH ne pourront donc plus orienter d'emblée la personne handicapée en recherche d'emploi vers une structure protégée comme un ESAT. Cependant, quoi qu'il en soit, la MDPH gardera le dernier mot dans ce processus d'orientation.



**L'accueil en ESAT, différent d'un recrutement traditionnel, demeure sous l'autorité de la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) au sein de la MDPH, qui est également responsable de la résiliation des contrats d'usager. En cas de litige, la décision de la CDAPH peut faire l'objet d'un recours contentieux, à l'initiative du travailleur ou de l'ESAT.**





# #6.2

## Handicap

### Accès aux droits des travailleurs en ESAT

Les travailleurs en ESAT ne sont pas soumis au Code du travail mais bénéficient de protections contre les discriminations, en particulier celles liées à leur handicap.

» **Leur situation est critiquée au regard des principes du droit international, notamment la convention relative aux droits des personnes handicapées, car elle tend à les maintenir dans une position marginale et inégalitaire : ségrégation, absence de contrat de travail régulier et inégalités salariales perdurent malgré leur protection.**

La Cour de Justice de l'Union européenne (CJUE), dans l'arrêt Fenoll (2015), a toutefois reconnu que ces travailleurs, dans la mesure où leurs activités sont comparables à celles du marché de l'emploi, peuvent être considérés comme des « travailleurs », renforçant ainsi leur protection. La directive européenne, qui prévoit notamment le report des congés en cas d'arrêt maladie ou son remplacement par une indemnité financière lorsque la relation de travail prend fin, leur est donc applicable.

Si cet ensemble de réformes représente des avancées significatives dans la reconnaissance des droits des travailleurs en ESAT, des inégalités subsistent. Bien que le cadre légal évolue, la véritable convergence des droits entre les travailleurs en ESAT et les salariés reste à parfaire. Toutefois, un point crucial demeure : la compensation financière du coût de l'application de ces nouveaux droits dans un contexte économique tendu où plus d'un tiers des ESAT sont en déficit.

» **Bon à savoir :**

- 1 502 ESAT en France
- 120 000 travailleurs
- Près de 200 métiers couverts par les ESAT
- Un ESAT compte en moyenne 90 travailleurs en situation de handicap
- Chiffre d'affaires : 2 milliards d'euros en 2022
- Subventions publiques : 3,1 milliards d'euros en 2022 ●

# #6.3

## MAD - DAS

# La rémunération des agents publics exerçant une activité syndicale

L'article 97 de la loi du 9 janvier 1986 prévoit que les établissements « accordent des décharges d'activité de service aux responsables des organisations syndicales représentatives et mettent des fonctionnaires à la disposition des organisations syndicales nationales représentatives » et que ces fonctionnaires sont réputés être en position d'activité.

**L**e décret n° 86-660 du 19 mars 1986 relatif à l'exercice du droit syndical dans les établissements hospitaliers prévoit que la quotité de mise à disposition ne peut être inférieure à 20%.

L'article 13 10° du décret n° 88-976 du 13 octobre 1988 relatif au régime particulier de certaines positions des fonctionnaires hospitaliers prévoit le détachement pour exercer un mandat syndical.

Concernant les règles d'avancement, la rémunération et l'attribution de la nouvelle bonification indiciaire, c'est le décret 2017-1419 relatif aux garanties accordées aux agents publics exerçant une activité syndicale du 28 septembre 2017 qui les détermine pour les agents publics qui bénéficient de mises à disposition – MAD – ou de décharges d'activité de service – DAS – et consacrent la totalité de leur service ou une quotité de temps de travail égale ou supérieure à 70% d'un temps plein à une activité syndicale.

## RÉMUNÉRATION

### Situation de l'agent en décharge totale d'activité

Un agent en décharge totale d'activité ou mis à disposition doit conserver le montant annuel des primes et indemnités attachées aux fonctions exercées dans son corps ou cadre d'emploi d'origine. Pour les primes versées au titre de l'engagement professionnel ou de la manière de servir, il reçoit le montant moyen des agents du même corps ou cadre d'emplois et relevant de la même autorité de gestion. Si l'agent perd le droit à une concession de logement par nécessité de service, il bénéficie alors des primes correspondant à celles d'un agent non logé.





# #6.3

## MAD - DAS

### La rémunération des agents publics exerçant une activité syndicale

Sont exclues de ce maintien les primes dont l'objet est de compenser des frais, charges et contraintes particulières :

- celles liées au dépassement de cycle de travail qui ne sont pas versées à l'ensemble des agents du corps ;
- celles tenant au lieu d'exercice réel des fonctions lorsque le changement de résidence de l'agent concerné ne justifie plus le versement de celle-ci ;
- celles pour horaires atypiques lorsqu'elles ne sont pas versées à la majorité des agents de la même spécialité ou, à défaut, du même corps ou cadre d'emplois ;
- les primes et indemnités soumises à l'avis d'une instance et attribuées pour une durée déterminée une fois leur délai d'attribution expiré.



**Le tribunal administratif de Poitiers, dans son jugement n° 1902729 du 29 juin 2021, a considéré, au visa des dispositions précitées : « Toutefois, si cette indemnité (l'indemnité forfaitaire pour travail les dimanches) est liée à l'exercice effectif des fonctions les dimanches [...], il résulte des dispositions du décret du 28 septembre 2017 que l'agent bénéficiant d'une décharge totale d'activité continue désormais à percevoir les indemnités liées à des horaires de travail atypiques lorsqu'elles sont versées à la majorité des agents de la même spécialité. »**

En cas de révision favorable du régime indemnitaire postérieure à la décharge, l'agent reçoit la nouvelle prime basée sur le montant moyen pour un poste similaire. Si une prime est supprimée dans cette révision, elle n'est plus versée à l'agent.

Le maintien de la NBI est également prévu dans l'hypothèse où l'agent a exercé pendant au moins six mois les fonctions y donnant droit avant décharge syndicale.

L'agent qui bénéficie d'une décharge totale de service pour l'exercice d'un mandat syndical bénéficie de l'accès aux dispositifs de prestations d'action sociale et de protection sociale complémentaire institués, en application des articles 9 et 22 bis de la loi du 13 juillet 1983, par l'employeur qui a accordé la décharge d'activité ou la mise à disposition.

#### **Situation de l'agent en décharge partielle d'activité sur une quotité de travail entre 70 % et 100 %**

L'agent qui consacre à une activité syndicale une quotité de temps de travail au moins égale à 70 % et inférieure à 100 % d'un service à temps plein a droit au versement de l'ensemble des primes et indemnités attachées à son grade ou aux fonctions qu'il continue d'exercer.

Le taux appliqué à ces primes et indemnités est celui correspondant à l'exercice effectif de fonctions à temps plein.

#### **Situation de l'agent en décharge partielle d'activité sur une quotité de travail inférieure à 70 %**

Le régime indemnitaire des fonctionnaires exerçant une activité syndicale sur une quotité de temps de travail inférieure à 70 % d'un temps plein n'est régi par aucun texte réglementaire spécifique.

Il convient de continuer de leur appliquer la jurisprudence du Conseil d'État précédant l'entrée en vigueur du décret de 2017, laquelle continue, de prévaloir dans les situations qui n'ont pas été distinguées par ce décret.







# #6.3

## MAD - DAS

### La rémunération des agents publics exerçant une activité syndicale

Le Conseil d'État fixe le droit au maintien du bénéfice de l'ensemble des primes et indemnités attachées à l'emploi occupé avant la décharge, à l'exception des indemnités représentatives de frais et des indemnités compensant les charges et contraintes particulières, liées notamment à l'horaire, à la durée du travail ou au lieu d'exercice des fonctions, auxquelles le fonctionnaire n'est plus exposé en raison de la décharge (CE - 27 juillet 2012, n° 344801).

#### **Situation des agents contractuels bénéficiant d'une décharge d'activité pour l'exercice d'une activité syndicale**

Les agents contractuels sont également exclus du champ d'application des dispositions du décret du 28 septembre 2017 relatives à la rémunération des agents publics bénéficiant d'une décharge d'activité ou de mise à disposition auprès d'une organisation syndicale. Ce sont donc les dispositions de droit commun qui s'appliquent à eux, au même titre que pour les fonctionnaires dont les activités syndicales sont inférieures à 70 % d'un temps plein.

#### **LA CARRIÈRE**

L'article L.212-1 du Code général de la fonction publique dispose que, sous réserve des nécessités du service, l'agent public est réputé conserver sa position statutaire ou les stipulations de son contrat lorsque :

- en qualité de fonctionnaire, il bénéficie, en position d'activité ou de détachement, d'une décharge d'activité de services à titre syndical ;
- en qualité d'agent contractuel, il bénéficie d'une décharge d'activité de services à titre syndical ;
- en qualité de fonctionnaire ou d'agent contractuel, il est mis à la disposition d'une organisation syndicale.

Le cadre réglementaire garantit que les droits à l'avancement des fonctionnaires ne sont pas impactés par leur engagement syndical, favorisant ainsi l'équité au sein de la fonction publique.

#### **Sur les avancements d'échelon**

Selon l'article L.212-2 du Code de la fonction publique, un fonctionnaire en décharge totale d'activité syndicale depuis au moins six mois bénéficie dès la première année d'un avancement d'échelon basé sur l'avancement moyen des titulaires du même grade. Ce principe s'applique également pour les avancements de grade, où les fonctionnaires remplissant les conditions statutaires sont inscrits de plein droit au tableau d'avancement, en prenant en compte leur ancienneté et celle des autres agents du même grade (article L.212-4).

#### **Sur les avancements de grade**

La cour administrative d'appel de Bordeaux a confirmé que les compétences acquises pendant l'activité syndicale sont valorisées comme expérience professionnelle dans un jugement du 18 avril 2023 ([CAA de Bordeaux n°21BX02153](#)).

En cas d'avancement de grade ou de changement de corps ou de cadre d'emplois, le montant des primes et indemnités est déterminé selon les modalités applicables aux agents détenant le grade dont il devient titulaire.





# #6.3

## MAD - DAS

### La rémunération des agents publics exerçant une activité syndicale

Le **décret n° 2017-1419** précise que pour les agents contractuels sous contrat à durée indéterminée, l'avancement est conditionné par le respect des critères réglementaires relatifs à la rémunération et aux conditions d'avancement. Un agent peut avancer si son ancienneté est équivalente ou supérieure à la moyenne des agents du même niveau ayant été promu l'année précédente, et si au moins la moitié des agents de même ancienneté a également avancé. Toutefois, cette règle ne s'applique généralement pas dans la fonction publique hospitalière, sauf si le contrat de l'agent stipule le contraire ou en vertu d'accords locaux spécifiques.

L'obligation de suivi de la formation résultant d'une promotion dans un grade supérieur, un corps ou cadre d'emplois, peut être reportée à la demande de l'intéressé, jusqu'à sa réintégration dans le service. Toutefois, ce report ne peut être accordé lorsque la formation permet d'apprécier, lors des épreuves de fin de formation, l'aptitude de l'agent à exercer les missions de son nouveau grade, corps ou cadre d'emplois.



#### Pour aller plus loin

- **Arrêt de Douai (4 juin 2024, n°23DA01138)** Cet arrêt confirme que les fonctionnaires en décharge totale pour mandat syndical conservent leur rémunération de base et les primes liées à l'emploi précédent, à l'exception de celles qui nécessitent l'exercice effectif des fonctions.
- **Arrêt de Lyon (25 mai 2023, n°21LY03131)** Ce jugement établit que les fonctionnaires bénéficiant d'une décharge syndicale significative doivent être inscrits pour l'avancement de grade selon l'ancienneté moyenne établie, assurant ainsi un traitement équitable par rapport à leurs collègues.

#### Fin de décharge d'activité syndicale ou de mise à disposition

À la fin de la période de décharge d'activité syndicale ou de mise à disposition, l'agent réintégré bénéficie des primes et indemnités liées à son nouvel emploi. Il reçoit un montant indemnitaire au moins équivalent à la moyenne des montants accordés aux agents de même autorité de gestion dans un poste comparable, respectant les plafonds réglementaires. Ce montant cesse d'être versé si l'agent change de fonctions. ●