

CONSTRUIRE

ensemble

LE CNG DE DEMAIN

Rapport annuel 2020



CNG

SOMMAIRE



Conversation _4

Une mobilisation collective _8

Trois questions à Stéphanie Faure
Interview de Anne Metzinger

Notre capacité d'adaptation _14

Place à l'action _16

Trois questions à Christel Pierrat
Interview de Jean-Jacques Coiplet



Gouvernance _22

Manifeste _23



LE CNG AU FIL DU TEMPS

Hier

4 mai 2007

Le CNG, un établissement public administratif de l'État, est créé par décret. Son rôle ? Assurer des missions de gestion de plusieurs catégories de professionnels de la fonction publique hospitalière, autrefois gérées directement par les services du ministère de la Santé.

2010

Les missions de gestion, suivi, accompagnement du CNG s'étoffent à la suite des dispositions issues de la loi Hôpital, patients, santé et territoires (HPST) et de la restructuration du ministère chargé de la Santé (direction générale de l'Offre de soins - DGOS). Le CNG prend aussi en charge la gestion des Directeurs des soins.

2013

Création d'une cellule de gestion des contrats d'engagement de service public.



2016

Lancement des épreuves classantes nationales en format informatisé (ECNi). Pour la première fois, plus de 8000 candidats participent à un concours organisé sur tablette au sein de leurs 34 facultés. C'est une évolution technologique et organisationnelle inédite.

2008

Le CNG célèbre sa première année d'existence et compte 94 salariés.



2012

Le CNG ajoute à ses missions la gestion des hospitalo-universitaires.



Aujourd'hui & demain

Sous la tutelle du ministre chargé de la Santé, le CNG gère statutairement et accompagne plus de 62 000 professionnels tout au long de leur carrière (praticiens hospitaliers, praticiens hospitalo-universitaires, et directeurs de la fonction publique hospitalière des secteurs sanitaire, social et médico-social).

Doté d'une nouvelle feuille de route née d'une démarche de coconstruction avec tous les acteurs internes et externes, le CNG mettra en œuvre les actions liées à sa raison d'être.



REGARDS CROISÉS

Isabelle Ausset, présidente du Conseil d'administration du CNG et Ève Parier, directrice générale du CNG, reviennent sur les jalons et les actions d'une année sans précédent. Entre les bouleversements liés aux effets de la crise sanitaire et la transformation amorcée par le CNG, 2020 restera une année singulière et marquante.

COMMENT POURRIEZ-VOUS QUALIFIER L'ANNÉE 2020 ?

I.A. : C'était une année de sidération, sans aucun sas pour reprendre notre souffle. Tout au long de 2020, nous avons collecté des données, des chiffres et des impressions. Nous avons mis ce temps à profit pour raffermir notre réflexion, même si des mesures concrètes ont d'ores et déjà vu le jour pour les directeurs et les praticiens hospitaliers.

Ève Parier : Outre l'effet de sidération que je partage, l'année 2020 est aussi marquée par une très forte capacité d'adaptation. Nous avons dû accélérer certains sujets comme les outils pour le télétravail, déployés à grande vitesse. Ce fut une période à la fois riche et foisonnante au cours de laquelle nous avons appréhendé la grande attente du terrain vis-à-vis du CNG, surtout en termes d'accompagnement. La crise nous a montré par ailleurs la pertinence de nos projets d'évolution comme la numérisation de nos processus, la nécessité d'un contact plus direct avec les professionnels et d'une meilleure communication. En ce qui concerne l'interne, nous avons lancé un projet social au travers de réunions à distance puis plusieurs séquences en présentiel en juillet et enfin, la réalisation d'une enquête auprès des agents du CNG. Ses résultats nous ont aidés à prioriser les actions envisagées, dont certaines ont déjà été actées en 2020 à l'image du forfait mobilité (aide financière au déplacement « durable »).

QUELLES INNOVATIONS SONT À SOULIGNER ?

E.P. : Nous voulions amorcer la transformation avec un bénéfice immédiat. C'est pour

quoi nous avons initié des actions pour les directeurs (un numéro de soutien psychologique, un vivier de volontaires, une publication mensuelle des postes) et pour les praticiens hospitaliers (des ateliers adaptés à la crise sanitaire avec notre équipe de coaches, un dépôt de candidature dématérialisée pour les deux tours de mutation). Nous avons par ailleurs organisé des réunions de jurys de concours dématérialisées avec échange de documents par coffre-fort électronique.

POURQUOI AVOIR CHOISI UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE POUR ÉLABORER VOTRE COP ?

I.A. : Il est impossible d'obtenir l'adhésion de nos parties prenantes sans une étape de réflexion commune. Non seulement c'est plus utile mais c'est aussi une occasion de confronter des idées et de (re)créer une collectivité.

E.P. : Le CNG n'a pas vocation à agir seul. Sur de nombreux sujets, nous devons faire adhérer l'ensemble des acteurs à des changements de pratiques. En interne, ma conviction forte est que les agents doivent s'approprier et s'y retrouver dans cette démarche, c'est la condition incontournable de sa réussite.

COMMENT LE CNG A-T-IL AFFRONTÉ LA CRISE SANITAIRE ?

E.P. : Nous avons donné un coup d'accélérateur à de nombreux dispositifs autour de la dématérialisation. Nous avons dû reporter beaucoup d'instances et de concours, dont les ECNi, une énorme machinerie qui concerne près de 9 000 étudiants. La crise nous a fait sortir de notre zone de confort. Le fait de rendre un service à



« À la suite de notre travail de réflexion en profondeur, les objectifs se dessinent et le réalisable apparaît. »

ISABELLE AUSSET
Présidente du Conseil d'administration du CNG



« J'aimerais que le CNG aide les directeurs et les praticiens hospitaliers à franchir un cap et améliorer leur développement professionnel. »

ÈVE PARIER
Directrice générale du CNG



des professionnels en première ligne nous a particulièrement motivés pour nous remettre en question et gagner en réactivité.

I.A. : Nous nous sommes adaptés et avons avancé en imaginant des solutions finalement appelées à se pérenniser. C'est tout le paradoxe de cette crise : ce fut à la fois une source majeure d'inquiétude et une stimulation de notre créativité. Elle a redonné du sens à un organisme qui se pensait uniquement administratif.

QUELS SONT LES ENJEUX STRATÉGIQUES PRIORITAIRES DU CNG ?

E.P. : Nous voulons nous structurer pour répondre à la forte attente des professionnels. Nous espérons à la fois exprimer des objectifs et des orientations stratégiques partagées par tous et les décliner en actions concrètes avec un échéancier. Et ce, aussi bien en interne qu'à l'externe.

I.A. : Nous souhaitons que l'ensemble du système hospitalier puisse travailler en harmonie et en bonne intelligence. En tant qu'ancienne directrice d'hôpital, je tiens beaucoup au sens du collectif. Je voudrais que tous les acteurs aient pleinement conscience qu'ils servent la même cause. Pour cela, le CNG doit être facilitateur du fonctionnement du système et de la carrière des professionnels.

QUELS SONT LES LEVIERS INDISPENSABLES POUR MENER À BIEN LA TRANSFORMATION ENVISAGÉE ?

I.A. : Je citerais d'abord l'informatique. C'est un levier essentiel pour la gestion de carrière et pour la rapidité de la réponse à apporter compte tenu de l'effectif du CNG.

E.P. : Effectivement, la refonte du SI est une exigence et un préalable pour développer une meilleure connaissance des ressources du système et déployer une véritable gestion prospective et stratégique des emplois et des compétences. J'y ajouterais la communication, incontournable pour faire progresser la compréhension de nos missions et de notre changement de positionnement : nous entendons, dans la limite

de nos attributions, avoir une approche moderne des RH avec un rôle de conseil et d'appui. L'aspect pédagogique d'accompagnement au changement est lui aussi majeur. C'est pourquoi nous avons validé, en CA, l'apport d'une ressource dédiée.

À CE PROPOS, QUELS SONT VOS ENJEUX EN TERMES D'IMAGE ET DE COMMUNICATION ?

E.P. : Nous voulons développer l'image d'un accueil personnalisé. Le CNG est connu pour son écoute bienveillante mais il est aussi perçu comme trop distant, pas assez en prise avec les réalités du terrain. Nous devons renforcer notre présence directe auprès des professionnels, tout au long de leur carrière.

I.A. : Il nous faut générer de la confiance par la communication, la parole, l'écoute et la réactivité.

AVEC QUEL ÉTAT D'ESPRIT ABORDEZ-VOUS 2021 ?

I.A. : J'envisage cette année avec confiance. La précédente a remis des choses à plat. Nous avons testé notre réactivité avec succès. Je crois que les objectifs et leur hiérarchisation se dessinent avec plus de certitude et par là-même se partagent plus facilement.

E.P. : J'aborde 2021 avec de l'enthousiasme. Nous remarquons une bonne adhésion à nos enjeux. À nous de les incarner dans l'action.

COMMENT IMAGINEZ-VOUS LE CNG DE DEMAIN ?

E.P. : Cela peut paraître anecdotique mais j'espère que les appels téléphoniques trouveront tous une réponse et que nous arriverons à améliorer notre site internet pour répondre à des questions statutaires de professionnels. Plus globalement, j'aimerais que le CNG offre une vision claire des voies et des parcours possibles.

I.A. : Je voudrais que le CNG apparaisse comme un appui et un recours. Et je souhaite que l'hôpital construise un lien de travail avec les personnels du CNG avec un sentiment de réciprocité.

NOS MISSIONS FONDATRICES, LE SOCLE DE NOS ACTIONS

Depuis sa création, le CNG n'a cessé d'évoluer et d'étoffer ses missions. C'est un acteur au positionnement unique, à la croisée de tous les niveaux décisionnels. En effet, le CNG est au service de chaque professionnel qu'il recrute et accompagne. Il œuvre en faveur des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux. Il intervient au profit du système dans son ensemble, dont il facilite le fonctionnement et l'adaptation aux évolutions.



AU CNG, NOUS ASSUMONS 3 MISSIONS PHARES :

- **Recruter** : organisation des concours médicaux et administratifs nationaux ; gestion des autorisations nationales d'exercice des praticiens à diplômes étrangers
- **Orienter** : de la nomination au départ en retraite ; conseil durant toute la carrière
- **Soutenir** : accompagnement individuel et collectif des professionnels et des établissements dans leur gestion RH et le développement des compétences

SOUS 1 TUTELLE :

Le ministère de la Santé – avec la direction générale de l'Offre de soins et la direction générale de la Cohésion sociale

AVEC DE multiples INTERLOCUTEURS PRIVILÉGIÉS :

- le ministère chargé de l'Enseignement supérieur
- le ministère de la Transformation et de la Fonction publique et la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique
- les agences régionales de santé
- les ordres professionnels
- les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux
- les organisations syndicales de directeurs et de praticiens hospitaliers

POUR 3 TYPES DE PUBLIC :

- praticiens hospitaliers
- directeurs de la fonction publique hospitalière
- praticiens hospitalo-universitaires

AVEC 3 OBJECTIFS MAJEURS :

- Proposer une offre de services en phase avec l'évolution des besoins
- Capitaliser sur l'expertise de nos personnels
- Mieux connaître la ressource pour l'adapter aux besoins

ET 1 VOLONTÉ FORTE :

Impulser une nouvelle dynamique dès aujourd'hui pour offrir, demain, une réponse encore plus adaptée et concrète aux attentes des professionnels et des établissements.



NOS ENJEUX ET AMBITIONS : UNE ANNÉE SOUS LE SIGNE DE LA TRANSITION



Au cours d'une période dense, nous avons redoublé d'efforts pour nous adapter à des circonstances exceptionnelles. Dans le même temps, nous avons poursuivi un travail de fond, impulsé par une nouvelle gouvernance. Aux résultats de plusieurs évaluations, enquêtes et rencontres, s'ajoutent notamment les implications du Ségur de la santé.

« Nous avons besoin d'une ambition qui soit partagée, d'innovations qui soient maîtrisées, de priorités qui soient soutenues. »

Ève Parier, directrice générale du CNG

À son arrivée à la direction générale du CNG, Ève Parier a posé les bases d'une refonte profonde : « Je viens avec l'idée d'ajouter à la gestion statutaire et administrative classique, un véritable rôle de RH, apportant des conseils carrière aux professionnels accompagnés. » Un changement de positionnement en phase avec une volonté partagée par nos équipes : continuer à répondre, via une démarche inédite d'écoute et de coconstruction, « de manière juste et concrète aux besoins du terrain ». Or, ceux-ci ont évolué, de même que de nouveaux enjeux ont fait leur apparition tandis que le paysage de la santé a été totalement bouleversé par l'apparition puis la gestion d'une pandémie mondiale.

UNE ÉVOLUTION INCONTOURNABLE

Nous avons non seulement intégré les nouvelles attentes des professionnels accompagnés mais aussi participé activement au Ségur de la santé. Ses conclusions ont des répercussions concrètes sur notre fonctionnement. À court, moyen et long terme, l'application de la loi relative à l'organisation et la transformation du système de santé et de la loi de transformation de la fonction publique auront également un impact sur nos missions. Ce contexte explique la nécessité de bâtir une stratégie innovante et moderne, plus en phase avec les attentes des professionnels que nous gérons. La crise sanitaire a ajouté une notion d'urgence à cet impératif de repenser notre rôle et de proposer une nouvelle offre de services. Animés par l'ambition de renforcer notre proximité avec toutes nos parties prenantes, nous sommes prêts à mener les changements nécessaires.

LE CIMENT DU FUTUR CNG

Très attentifs aux attentes des professionnels accompagnés et de nos partenaires, nous sommes allés à leur rencontre en vue de placer l'évolution

du CNG sous le signe d'une démarche proactive et collaborative. Ainsi, tous les acteurs concernés participent à l'élaboration de notre nouvelle feuille de route. Baptisée « Accompagner », cette concertation a été menée à son terme malgré les confinements et les difficultés contextuelles. Sous l'égide de la DGOS (direction générale de l'Offre de soins) et en tenant compte des directives du ministère, nous avons donc engagé puis analysé les résultats d'un bilan à plusieurs niveaux.

« Le CNG est un lieu privilégié pour enrichir et dépasser la vision d'une gestion du monde de la santé qui se réduirait à des procédures, des protocoles, des normes. »

Dominique Deroubaix, vice-président du Conseil d'administration du CNG

UNE MOBILISATION

collective

Le CNG a maintenu son ambition de mener à bien une réflexion sur ses valeurs spécifiques et différenciantes. Fondée sur les travaux des membres de son Conseil d'administration, une enquête auprès des professionnels accompagnés, les résultats d'une évaluation de l'IGAS, et un contrôle de la Cour des comptes, elle a abouti à la définition de grandes thématiques d'évolution. Ce processus de recueil global des attentes et des pistes d'amélioration se double d'une volonté d'impliquer de nombreux acteurs dans l'étape suivante : l'élaboration d'une feuille de route pour les cinq prochaines années.

LES FONDEMENTS DE NOTRE RÉFLEXION

C'est un véritable travail de fond que nous avons réalisé en 2020. Un bilan de nos activités dynamisé par le renouvellement de notre gouvernance et les résultats des recommandations de l'IGAS comme de la Cour des comptes.

Ainsi, nous avons défini quatre grands axes de progression, constitutifs de notre nouveau contrat d'objectifs et de performance (COP) 2021-2025 : proposer une démarche de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences en appui à la stratégie de pilotage des ressources humaines (RH) ; dynamiser les parcours et contribuer à la qualité de vie au travail des professionnels ; accroître la visibilité du CNG auprès des professionnels et de ses partenaires ; outiller le CNG pour améliorer sa performance.

Autant d'enjeux nécessitant un prérequis *sine qua non* : la modernisation urgente de notre système d'information.

À l'écoute de l'avis des professionnels

Un autre impératif nous a guidé au cours de cette période, celui de mieux appréhender l'opinion des praticiens et directeurs à l'égard du CNG. Nous avons donc lancé une enquête* dont les résultats nous ont inspirés pour imaginer de nouvelles solutions. Il s'avère que les professionnels souhaitent que le CNG se rapproche du terrain et renforce son suivi individuel et collectif. Comme s'en réjouit Ève Parier, « *il y a un climat de confiance vis-à-vis de nous [...] qui s'incarne dans le fait que les praticiens hospitaliers et les directeurs souhaitent que l'on prenne plus de place, que l'on soit plus actif auprès d'eux, qu'on les aide et les conseille.* »

Ce véritable saut qualitatif en phase avec nos ambitions s'apparente à un changement de positionnement : passer du rôle de gestionnaire à celui de pilote d'une politique RH et préventeur de crise.

Le choix d'une démarche contributive

Très conscients de l'interaction et de l'interdépendance entre le CNG et son écosystème, nous avons choisi de mettre à contribution de nombreux acteurs afin de nous aider à tracer un chemin d'avenir, celui de notre prochain COP. C'est l'acte de naissance de la démarche Accompagner, sous-titrée « *La concertation au service de la transformation* ». Sur un site dédié, nous avons invité les professionnels accompagnés et nos partenaires à nous faire part de leurs besoins.

Nous avons, en parallèle, intégré à nos thématiques de travail les implications du Ségur de la santé dont les mesures de l'accord relatif au personnel médical vont nous mobiliser. Enfin, la gestion de la crise sanitaire nous a amenés à faire preuve de créativité et à initier des outils et dispositifs dont certains devraient être pérennisés. ●

* Enquête menée du 29 juin au 1^{er} septembre par le CNG et analysée par LHM Marketing, partie quantitative auprès d'un échantillon de 896 répondants, partie qualitative 34 contributions.

PANORAMA D'UNE ANNÉE DE MOBILISATION VERS LE NOUVEAU CNG



« Pour le recueil des candidatures de praticiens hospitaliers à des postes publiés sur notre site, nous avons procédé à une grande évolution en 2020. Pour le second tour, en automne, nous leur avons demandé de nous transférer un unique document au format PDF via la plate-forme WeTransfer. Nous avons tous gagné en temps et en efficacité. »

Patricia Ferreira, gestionnaire des praticiens hospitaliers



Faciliter les échanges avec les professionnels accompagnés et nos partenaires

Le CNG souhaite développer de nouveaux outils de partage avec ses partenaires. Le projet V-ORG vise à améliorer la gestion de la préparation des ECNi (épreuves classantes nationales informatisées). Développé par le CNG depuis plusieurs mois, ce nouvel outil fédérera les échanges d'informations avec les universités, qui transitaient jusqu'à présent via des messages électroniques. Conçue de façon modulaire, l'application va progressivement s'enrichir au cours des prochains mois pour couvrir l'ensemble des besoins et offrir au CNG comme aux universités, l'opportunité de partager l'état d'avancement de la préparation des ECN de l'année. Avec les cinq modules déjà disponibles, il est possible notamment de consulter les jalons de la préparation ou les informations propres à une université, d'importer les fichiers d'inscription des candidats et de tirer au sort les membres de jurys.



ACCOMPAGNER, NOTRE MAÎTRE MOT

Le CNG assume une mission d'accompagnement à plusieurs niveaux : pour les transformations du système de santé et celles de la fonction publique hospitalière, pour les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux et pour les praticiens et les directeurs tout au long de leur carrière. C'est donc tout naturellement que nous avons décidé, le 22 juillet 2020, de lancer notre démarche Accompagner. Elle vise à recueillir les demandes et les besoins émanant des professionnels, dans l'objectif de les faire participer à la définition de notre feuille de route. Ils ont pu, pour cela, répondre à un questionnaire ou apporter leur contribution sur un site dédié. Ils ont également été invités à des ateliers autour de nos quatre grandes thématiques de travail.

(lire page 9)



L'outil Saga-Directeurs

En 2019, une étude nous montre l'intérêt d'un développement informatique spécifique dans le cadre de la refonte indispensable de l'outil de gestion des directeurs. Au 2^e semestre, des ateliers aboutissent à un cahier des charges. En 2020, une équipe projet du CNG s'attelle au suivi du nouvel outil. Avec des objectifs clairs : automatiser des tâches, améliorer son confort d'utilisation, gagner en réactivité et en efficacité, augmenter la qualité du service offert et faciliter la validation des informations collectées. « L'un des objectifs de ce nouvel outil est aussi l'ouverture vers l'extérieur. Tout d'abord à destination des professionnels, afin qu'ils puissent accéder à leur dossier, faire une



demande ou en connaître l'état d'avancement par exemple. Ensuite à destination des partenaires du CNG : les agences régionales de santé, les directions départementales de la cohésion sociale, les établissements publics de santé, le ministère, ... », précise Jean-Luc Berthon, chef de projet SI et transformation numérique. Il s'agit, enfin, de favoriser le croisement des données aux plans stratégique, démographique et opérationnel (surtout pour le repérage et la sélection des viviers professionnels). Après un sondage, le nouveau nom du SI prend officiellement celui de Saga-Directeurs. Les ateliers se poursuivent pour affiner la conception de l'outil.



LOGIMEDh demain

Outre le nouvel outil de gestion Saga-Directeurs, nous avons un autre projet d'envergure, celui de l'application LOGIMEDh (gestion des emplois et des affectations des personnels médicaux). Testée dans certains établissements des régions Auvergne-Rhône-Alpes, Paca, Nouvelle-Aquitaine et toute la région Grand-Est, elle pourrait ensuite être déployée sur l'ensemble des groupements hospitaliers de territoires (GHT) et des établissements. Ils disposeront, ainsi, d'un outil commun pour une gestion partagée et numérisée avec le CNG et les agences régionales de santé (ARS), des ressources humaines médicales, odontologiques et pharmaceutiques. Cette application respecte d'ailleurs les dispositions prévues par la loi de transformation du système de santé.



UN ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE INDISPENSABLE

En 2020, les équipes du bureau du système d'information ont progressivement équipé l'ensemble des collaborateurs du CNG en matériel de télétravail. Grâce à ce rapide passage au travail à distance pour tous, nous avons maintenu l'ouverture de notre service public.

TROIS QUESTIONS À STÉPHANIE FAURE, GÉRIATRE À L'HÔPITAL DU GIER À SAINT- CHAMOND (LOIRE)

COMMENT DÉFINIRIEZ-VOUS LE RÔLE DU CNG ?

STÉPHANIE FAURE : Pour moi, c'est un lieu d'écoute et de conseil. Voici quelques années, à un moment où je me questionnais sur ma carrière, j'ai bénéficié d'un accompagnement personnalisé durant quelques semaines. Je trouve dommage que cette mission soit si peu connue.

QU'AVEZ-VOUS PENSÉ DE L'ATELIER DE COCONSTRUCTION SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL AUQUEL VOUS AVEZ PARTICIPÉ ?

S.F. : Je trouve que les praticiens hospitaliers sont un peu seuls face à une forme de malaise qui touche toute la profession. Je voulais apporter mon regard de médecin de campagne et je trouvais très intéressant de prendre un peu de hauteur et de contribuer à la feuille de route du CNG. J'ai beaucoup apprécié de pouvoir échanger avec des directeurs. Finalement, nous appartenons à deux populations qui ne communiquent pas tellement et connaissent assez peu leurs métiers respectifs. L'une des pistes évoquées lors de l'atelier repose justement sur des rencontres annuelles avec notre directeur.

QUELLES SONT, SELON VOUS, LES PISTES D'AMÉLIORATION POUR LE CNG ?

S.F. : Je pense que le CNG pourrait gagner en notoriété en renforçant sa communication et en étant plus proche du terrain. Il serait intéressant qu'il propose un accompagnement personnel et de proximité aux praticiens.

+83%

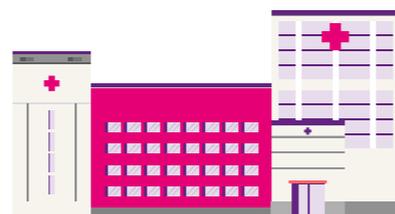
DES DIRECTEURS D'HÔPITAL ont une bonne connaissance des missions du CNG (enquête menée par LHM conseil en septembre 2020).

71%

DES PRATICIENS HOSPITALIERS ne connaissent pas bien les missions du CNG.

8

ATELIERS RÉGIONAUX ont été menés en visioconférence avec les professionnels accompagnés, soit une centaine de participants pour la démarche Accompagner.



« JE SUIS OPTIMISTE AU SUJET DE LA DYNAMIQUE CONSTRUCTIVE IMPULSÉE PAR LE CNG. »



ANNE METZINGER, directrice adjointe à la direction de la recherche clinique et de l'innovation des Hospices civils de Lyon

SELON VOUS, QUELS SONT LES POINTS FORTS DU CNG ? ET SES MARGES DE PROGRESSION ?

Anne Metzinger : Contrairement aux hôpitaux ou même aux ARS, le CNG dispose d'une vision nationale. Il est donc en mesure de nous proposer des outils de gestion des ressources humaines harmonisés. C'est aussi le seul organisme en lien avec l'ensemble des établissements à pouvoir conduire une gestion prévisionnelle des métiers. À mon sens, il faudrait pour cela qu'il instaure des échanges stratégiques avec les acteurs opérationnels et décisionnels locaux. En termes de marges de progression, les ressources pour assurer des suivis de carrière et de conseil semblent insuffisantes et très orientées sur des suivis individuels. Les outils de pilotage partagés n'existent pas à ma connaissance.

QUE VOUS A APPRIS L'ATELIER DE COCONSTRUCTION AUQUEL VOUS AVEZ PARTICIPÉ ?

A.M. : En tant qu'ancienne DRH, j'ai choisi la thématique de l'accompagnement des parcours professionnels et de la qualité de vie au travail. C'était enrichissant d'assister à des interventions de collègues de toute la France. Nous avons abordé la clarification du suivi de carrière pour répondre à des attentes actuelles d'accompagnement. J'ai également découvert la stratégie territoriale du CNG et son souhait d'envisager une déclinaison de ses actions en région. Cet atelier a conforté mon opinion : ces temps d'échange et de communication autour des actions du CNG sont vraiment utiles.

QUELLES SERAIENT LES ACTIONS PRIORITAIRES À DESTINATION DES DIRECTEURS ?

A.M. : Une newsletter spécifique par profession pourrait être judicieuse, car nous aurions ainsi un accès plus facile aux informations qui nous concernent. J'apprécierais également une communication plus proactive sur les actions et les ressources du CNG. Et je rêve d'une informatisation du support actuel d'évaluation (des directeurs), dont la version actuelle est chronophage.

QUELS SONT VOS SOUHAITS À PLUS LONG TERME ?

A.M. : Dans l'idéal, j'aimerais que le CNG nous ouvre un accès individuel informatique sécurisé regroupant l'ensemble des éléments de notre suivi de carrière et des propositions de parcours de formation dédiés. Cela favoriserait une gestion des carrières et des compétences plus transparente et dynamique. Il y a un enjeu de maintien de l'attractivité de notre métier, mais aussi celui de faciliter les mobilités vers d'autres postes de la fonction publique. Enfin, il serait pertinent d'effectuer un travail de rapprochement sur les stratégies de gestion du personnel médical entre le CNG et les établissements. Il s'agit, *in fine*, d'éviter d'opposer des réponses statutaires à des situations parfois gérées au niveau local. Pour cela, le CNG pourrait sécuriser sa jurisprudence sur certains sujets et accompagner les acteurs de terrain en structurant les outils de dialogue social existants pour certaines professions.

NOTRE CAPACITÉ D'ADAPTATION LORS DE LA CRISE SANITAIRE

Le contexte lié à l'apparition d'une pandémie mondiale nous a conduits à revoir en urgence notre organisation. Nous avons activé, par ailleurs, de nouveaux dispositifs dès le début de la crise. Avec, en fil rouge, une ambition tenace : celle de rester à l'écoute du terrain et de proposer, en permanence, des réponses aux attentes de professionnels de santé en première ligne.



MAINTENIR L'ACTIVITÉ

Quelques jours avant le confinement, nous avons mis en œuvre notre plan de continuité d'activité afin de poursuivre notre mission de service public. Via un dialogue social constant avec les représentants du personnel, nous avons initié les actions nécessaires : télétravail, conférences à distance, réunions téléphoniques régulières...

LES CONCOURS ET ÉPREUVES : AU CAS PAR CAS

Les mesures gouvernementales et le respect des règles sanitaires nous ont amenés à réfléchir au maintien ou au report de certaines activités. Ainsi, comme le précise Philippe Touzy, chef du département de gestion des concours, autorisation d'exercice, mobilité développement professionnel (DCAEMDP) : « Changer la date d'un concours peut influencer sur l'entrée en école pour les directeurs et attachés d'administration et pour la prise de poste des internes. Cela implique aussi de réorganiser tous les maillons d'une chaîne logistique. Notre réflexion a été guidée par la nécessité de faire preuve d'imagination, de professionnalisme et de discernement afin de préserver la sécurité des opérations. » Un travail a été mené avec la direction générale

+28,5%

D'ENTRÉES EN COACHING DE DIRECTEURS DE LA FPH ET PRATICIENS HOSPITALIERS entre le 1^{er} janvier et le 1^{er} septembre, soit le plus haut chiffre jamais atteint à cette période de l'année.



de l'Administration et de la Fonction publique pour simplifier les oraux et adapter les concours d'entrée à l'École des hautes études en santé publique, qui se sont déroulés de mi-novembre à mi-décembre avec des résultats délivrés avant Noël. Concernant le concours de praticiens hospitaliers, les jurys se sont réunis par visioconférence. De même, les commissions d'autorisation d'exercice pour les médecins diplômés à l'étranger, arrêtées au printemps, se sont tenues en visioconférence avec une sécurisation des auditions. Seules les épreuves de vérification des connaissances (EVC) des médecins étrangers ont dû être reportées à la première quinzaine d'avril 2021.

UNE INFORMATION ACTUALISÉE

Sur notre site internet, nous avons créé une page dédiée « Covid-19 : aide à la gestion de crise ». Mise à jour quotidiennement, elle oriente les professionnels vers les sites officiels et les sources d'information fiables, recense les dispositifs de soutien et rappelle les mesures instaurées par le CNG. Enfin, une FAQ (foire aux questions) répond aux questions les plus fréquentes.

UNE MOBILISATION EXEMPLAIRE

Face aux besoins exprimés en particulier par les établissements chargés des soins et de l'hébergement des personnes âgées et des personnes en situation de handicap, nous avons décidé de créer un vivier de directeurs.

0 800 203 007

Lancement, à l'attention des directeurs en butte à des difficultés, d'un numéro vert d'écoute psychologique, le 0 800 203 007. Il repose sur un contrat avec l'organisme expert Psya et se fonde sur l'anonymat et la confidentialité des données. Dorénavant, les directeurs disposent, de plus, d'une fiche de signalement des difficultés d'exercice et d'une méthodologie basée sur l'analyse des risques psychosociaux, disponibles sur le site internet du CNG. Ce dispositif pérenne, lancé le 27 mars dernier, complète les numéros verts proposés par les ordres professionnels en faveur des médecins et des pharmaciens hospitaliers.

« Cette crise est aussi un accélérateur d'innovation ; il y aura un avant et un après. »

Philippe Touzy, chef du département de gestion des concours, autorisation d'exercice, mobilité développement professionnel



560

directeurs ont rapidement répondu à la demande du CNG, émise fin mars, pour constituer un vivier de volontaires.

« Le CNG a fait un appel au volontariat des directeurs pour venir en appui des établissements durement confrontés à la crise sanitaire de la Covid-19. Via un questionnaire rempli sur le site internet du CNG, les volontaires nous informaient de leurs domaines de compétence, leurs zones géographiques d'intervention et leur disponibilité. Une fois les fiches remplies, nous les avons adressées aux agences régionales de santé concernées. Nous envisageons d'ancrer ce dispositif dans la durée et de mobiliser à nouveau le vivier si nécessaire. »

Alban Nizou, adjoint à la cheffe du département de gestion des directeurs (DGD)

UN ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ

Afin de soutenir des professionnels très fortement sollicités, nous avons aménagé notre offre de coaching. En plus des prestations habituelles, nous leur avons proposé un accompagnement ponctuel ainsi que des ateliers de coopération entre pairs. Ils ont échangé sur leurs difficultés opérationnelles lors de la crise.

PLACE à l'action

Après plusieurs mois de travail itératif et participatif, le CNG dispose d'un socle solide et d'une vision affinée de son programme de travail pour les cinq ans à venir. Conforté par la convergence des attentes à son égard, le CNG est désormais prêt à s'atteler aux quatre thématiques phares de sa feuille de route, d'autant que sa contribution au Ségur de la santé a donné un coup d'accélérateur à certaines mesures prévues à plus long terme.

QUATRE AXES D'ÉVOLUTION MAJEURS

Le premier volet de notre COP s'appuiera sur l'élaboration d'une politique prospective des RH gérées par le CNG et une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC). Un impératif qui s'inscrit dans la poursuite des efforts réalisés ces dernières années. Il repose sur une cartographie précise des forces et des faiblesses actuelles et une anticipation des besoins de demain et nécessite, à cette fin, la mise en place d'un système d'information robuste. Cet axe concerne également l'amélioration de la connaissance des compétences des professionnels et leur recensement dans un système d'information RH. Il requiert, enfin, l'adéquation à mettre en place entre l'offre d'emplois et les demandes à l'échelle des territoires.

Le deuxième thème s'intéresse à la dynamisation des parcours et à la qualité de vie au travail (QVT). Le CNG entend accompagner les professionnels tout au long de leur carrière, proposer de nouveaux outils pour déployer des politiques de mobilité et constituer des viviers. Il souhaite améliorer la QVT et la gestion des risques psychosociaux via l'animation d'une politique nationale et le partage de bonnes pratiques, mais aussi le renforcement de dispositifs de soutien.

Accroître la visibilité du CNG auprès des professionnels et de ses partenaires, tel est le troisième axe de notre COP. Il nous faudra structurer nos relations de manière plus directe avec les professionnels et nous positionner en soutien des ARS et des établissements, pour consolider notre approche territoriale. Faire progresser notre communication nous semble également essentiel pour mieux faire connaître nos missions et nos outils.

Enfin, le dernier thème «Outiller le CNG pour améliorer sa performance» revient à opérer une véritable rupture numérique. Nous prévoyons donc de refondre nos systèmes d'information de gestion pour les ouvrir sur l'extérieur et dématérialiser l'ensemble des processus que nous gérons. Dans la même veine, nous souhaitons décroiser le fonctionnement entre nos différents départements, mais aussi raffermir notre contrôle interne et réorganiser notre démarche qualité. ●

LES QUATRE GRANDS AXES DU COP

1

Élaborer une politique prospective des RH

3

Accroître la visibilité du CNG

2

Dynamiser les parcours et améliorer la qualité de vie au travail

4

Outiller le CNG pour améliorer sa performance

AU SERVICE DE LA RAISON D'ÊTRE

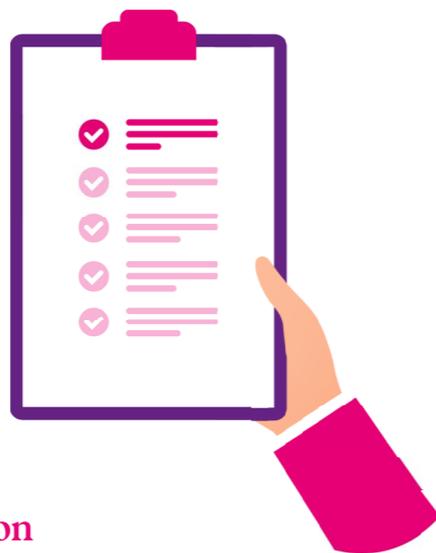
«Aux côtés de nos partenaires, favoriser l'épanouissement et le développement professionnel des praticiens hospitaliers et des directeurs de la fonction publique hospitalière, renforcer l'attractivité de leurs métiers et améliorer le fonctionnement des établissements au sein desquels ils travaillent. Au plus près du terrain, contribuer ainsi à la transformation et à la pérennité du système de santé.»

UNE TRANSFORMATION DÉJÀ AMORCÉE



LES NOUVELLES RÈGLES DE GESTION

La loi de transformation de la fonction publique, adoptée en 2019, nous conduit à produire des lignes directrices de gestion, autrement dit, des règles de fonctionnement. Elles concernent, par exemple, les principes communs d'examen des candidatures ou les critères d'évaluation des directeurs. Nous souhaitons déployer ce dispositif sur tous nos actes de gestion pour les directeurs, mais aussi les praticiens hospitaliers et notre personnel en interne au CNG. Cette loi prévoit la création de la catégorie d'emplois supérieurs (chefs d'établissements et emplois fonctionnels de chefs et d'adjoints), pour laquelle le CNG a instauré une instance collégiale. Son rôle est de définir, parmi les candidats, une liste courte de ceux qui seront auditionnés par les recruteurs. •



4 novembre et 7 décembre

Premières réunions de l'instance collégiale de nomination des directeurs d'hôpitaux et des directeurs des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux. Le rythme de publication de ces postes devient mensuel.

Plus d'attrait pour nos données

Le CNG a entamé la production d'un programme annuel d'études statistiques publiées au fil de l'eau et explicitées. Les données sont disponibles, au fur et à mesure de leur production, sur notre site internet et assorties d'une synthèse. Des bases de données devraient être fournies pour une exploitation statistique à la DGOS (direction générale de l'Offre de soins) et la Drees (direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques).

LE REGARD DE CORALIE CHASTAING, GESTIONNAIRE RH DES DIRECTEURS D'HÔPITAL ET DES DIRECTEURS DES SOINS



« Depuis un an, le processus de modernisation amorcé par le CNG se formalise par des changements concrets, pour une gestion plus intelligente, moins technique et théorique. J'apprécie le côté inclusif et l'engagement de la direction générale vers un projet social conforme à la responsabilité sociétale des entreprises. Lors de la coanimation de l'atelier sur le parcours professionnel, j'ai salué l'adhésion et la volonté de chacun de participer à ce projet. J'espère qu'à terme, nous serons plus polyvalents et plus autonomes pour assurer un spectre plus large d'interventions vis-à-vis des professionnels. » •

NOTRE PROJET SOCIAL À L'ÉTUDE

Lors d'un séminaire interne, nous avons travaillé, avec les agents du CNG, sur les quatre axes du projet social : des parcours professionnels plus attractifs et valorisants ; le développement d'une politique RH favorisant la qualité des productions et des process du CNG ; la promotion de la qualité de vie au travail ; la responsabilité sociétale du CNG. Nous allons élaborer une charte de la raison d'être et des valeurs de notre établissement. Depuis, nous avons fait évoluer le télétravail au CNG et initié plusieurs actions autour de la responsabilité sociétale du CNG (forfait mobilité durable pour les agents du CNG, recrutement d'apprentis...).

UNE MESURE POUR UN CNG ATTENTIF

Le CNG a mis en place un baromètre de perception auprès des partenaires et professionnels accompagnés. Faire progresser sa notoriété l'aidera à amender ou étoffer ses actions.

+51,9%

DES AGENTS DU CNG pensent qu'une meilleure connaissance sur l'évolution de leur carrière et la mobilité améliore leur parcours professionnel.

Enquête élaborée par les participants aux groupes de travail du projet social du CNG ; 52 répondants sur les 109 agents du CNG.



Nos premières réussites

- Maintien avec des modalités adaptées, des concours administratifs, médicaux et report des épreuves de vérification des connaissances
- Dématérialisation du dépôt des candidatures pour les tours de recrutement des praticiens hospitaliers 2020
- Dématérialisation des candidatures sur les emplois de directeurs adjoints, directeurs des soins et chefs
- Élaboration de

- règles RH plus claires via plusieurs lignes directrices de gestion pour les directeurs
- Instauration d'une fiche de signalement des risques psychosociaux et d'un comité de suivi pour les directeurs
- Premières revues annuelles entre le CNG et les ARS
- Lancement d'une lettre d'information interne au CNG et d'une lettre d'information externe



TROIS QUESTIONS À CHRISTEL PIERRAT, DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE DU CNG

QUELLE A ÉTÉ L'IMPLICATION DU CNG DANS LE SÉCUR DE LA SANTÉ ?

CHRISTEL PIERRAT : La crise sanitaire a accentué l'urgence à engager les transformations de l'organisation du système de santé et améliorer l'attractivité des métiers notamment dans le secteur public. Le CNG a été intégré à ces travaux en tant que gestionnaire des corps de direction de la fonction publique hospitalière et des praticiens hospitaliers. Il a participé aux piliers 1 et 3 « Transformer les métiers et revaloriser ceux qui soignent » et « Simplifier les organisations et le quotidien des équipes ». À l'écoute des représentants des professionnels, le CNG a adapté sa feuille de route aux besoins exprimés.

QUELLES SONT LES ACTIONS ATTENDUES DE LA PART DU CNG ?

C.P. : Nous allons proposer des entretiens carrière pour les directeurs et les praticiens. Nous élaborerons avec les établissements des bonnes pratiques pour un entretien annuel entre les praticiens hospitaliers et leurs chefs de services ou de pôles. Nous allons également structurer des viviers de directeurs et créer des viviers

de praticiens hospitaliers, pour des missions d'appui ou d'expertise. Nous devons, en outre, établir une politique nationale de formation pour les directeurs et les praticiens sur les aspects managérial, qualité de vie au travail et prévention des risques psychosociaux. Nous souhaitons par ailleurs développer des actions visant à améliorer l'accès à la médecine du travail pour les professionnels que nous gérons dans le cadre d'une politique de santé au travail. Enfin, s'agissant de la déconcentration des actes de gestion administrative, nous nous orientons vers l'automatisation de certains d'entre eux et l'ouverture de nos systèmes d'information aux établissements et aux professionnels pour les actes qui les concernent.

LE CNG FAIT-IL PARTIE DU COMITÉ DE SUIVI DU SÉCUR DE LA SANTÉ ?

C.P. : Oui, par l'intermédiaire de notre directrice générale qui assiste à tous les comités de suivi. Par ailleurs, le CNG participe aux concertations consécutives aux signatures des accords et va mettre en place des groupes de travail sur la modification du concours national de praticien hospitalier et l'évaluation de leur période probatoire.

12 mars 2021

C'est la date de présentation retenue pour le nouveau Contrat d'objectif et de performance (COP) devant son Conseil d'administration.

Le Ségur de la santé, explications et implications

Du 25 mai au 10 juillet, les représentants de notre système de santé se sont réunis pour des séquences de concertation portant essentiellement sur quatre piliers : la revalorisation des carrières, la gouvernance avec l'inclusion des soignants aux prises de décision, l'organisation des soins dans les territoires, et l'investissement et le numérique en santé.

« J'APPRÉCIE L'ASPECT PARTICIPATIF DE LA DÉMARCHE DE CONSTRUCTION DU COP. »



JEAN-JACQUES COIPILET, directeur général de l'ARS Pays de la Loire et membre du Conseil d'administration du CNG, témoigne sur l'élaboration du COP.

COMMENT TRAVAILLEZ-VOUS AVEC LE CNG ?

Jean-Jacques Coiplet : Nous entretenons des relations régulières, de qualité et de confiance. À ce titre, j'ai rapidement adhéré à l'idée d'organiser des revues annuelles avec les ARS. Nous avons inauguré l'une d'entre elles en Pays de la Loire. Ce bilan des actions menées, associé à un échange avec mes équipes, des représentants des établissements et des universités, permet au CNG de prendre la température du terrain. De notre côté, nous dialoguons avec des interlocuteurs plus incarnés, ce qui évite des relations purement conjoncturelles ou en urgence.

LA MISE EN PLACE D'UNE GPEC VOUS SEMBLE-T-ELLE OPPORTUNE ?

J.-J.C. : Je pense que le CNG devrait, à terme, jouer pleinement son rôle d'accompagnant des ressources et opter pour une dynamique de RH et de GPEC. Le Ségur de la santé a d'ailleurs révélé de fortes attentes à cet égard. Nous avons besoin de professionnels de santé en capacité d'assumer un plus large spectre d'interventions territoriales pluridisciplinaires. Nous devons, par ailleurs, résoudre un problème d'attractivité de certains métiers alors qu'ils sont à forte valeur ajoutée en termes de sens et d'engagement.

LA DYNAMISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS POURRAIT-ELLE ÊTRE UN LEVIER D'ATTRACTIVITÉ ?

J.-J.C. : Oui, surtout au vu de la demande en matière de formation initiale et continue. Il nous faut aussi réfléchir aux attentes des plus jeunes, à la recherche de plus d'équilibre entre vie privée et vie

professionnelle, et d'une diversification de leur parcours professionnel. Et ce, tout en préservant les statuts.

QUE PENSEZ-VOUS DE LA THÉMATIQUE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

J.-J.C. : J'y suis très sensible, je pense que les professionnels de santé exercent des métiers à la fois exaltants et difficiles, qui entraînent parfois de la souffrance au travail. Une aide avec une approche très bienveillante devrait être proposée aux soignants et aux dirigeants.

COMMENT AMÉLIORER LES RELATIONS DU CNG AVEC SES PARTENAIRES ?

J.-J.C. : Le CNG devrait, à mon avis, élargir son relationnel avec les acteurs territoriaux, les réseaux étatiques (préfets, collectivités locales, universités...). Il y a un véritable enjeu de déconcentration, c'est-à-dire une capacité pour le CNG, à déléguer à des opérateurs territoriaux comme les ARS, le soin d'animer et de piloter en proximité un certain nombre de réponses.

AVEZ-VOUS D'AUTRES ATTENTES ?

J.-J.C. : Le CNG devrait avoir une assise lui permettant de mieux mettre en adéquation ses missions et ses moyens. Cela passe notamment par la poursuite de sa modernisation grâce à des outils plus communicants, performants, voire individualisés. Pour conclure, je salue le dynamisme d'Ève Parier et de tous les agents du CNG et je souhaite également rendre hommage aux équipes précédentes. Leurs actions constituent un socle sur lequel le CNG peut s'appuyer pour avancer.

GOUVERNANCE ET ORGANISATION DU CNG

GOUVERNANCE DU CNG

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le CNG est administré par un conseil composé de 30 membres :

→ **11 MEMBRES** représentants de l'État

→ **4 PERSONNALITÉS** qualifiées dans le domaine de la santé, des ressources humaines ou de l'action sociale

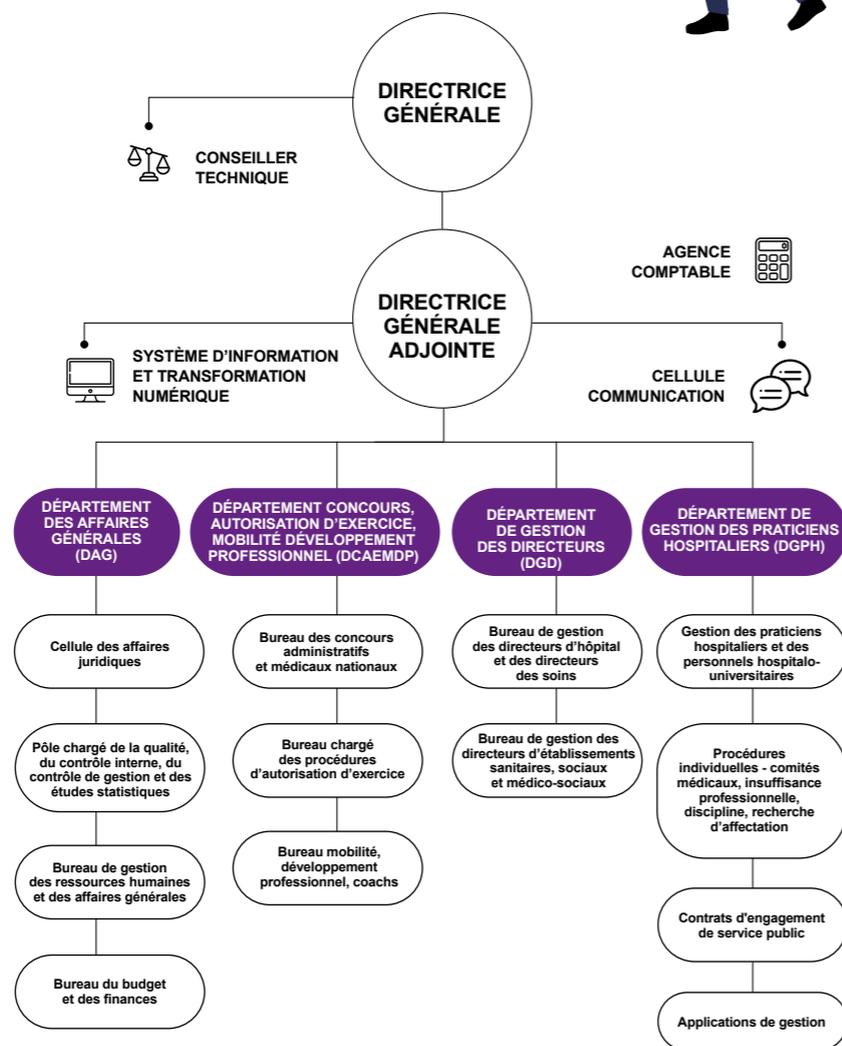
→ **6 REPRÉSENTANTS** des établissements employant des personnels de la fonction publique hospitalière

→ **8 REPRÉSENTANTS** des professionnels gérés par le CNG

→ **1 REPRÉSENTANT** élu par le personnel du CNG



ORGANISATION ORGANIGRAMME



Les contributeurs de ce rapport annuel ont fait preuve d'imagination en envisageant le CNG du futur. Voici un concentré de leurs souhaits, attentes et projections.

GRÂCE À VOUS, DEMAIN, LE CNG SERA...

→ **MIEUX CONNU ET RECONNU.**

Il sera un centre des ressources humaines au sens noble du terme.

→ **LE CNG GARANTIRA À SES BÉNÉFICIAIRES UNE CONNAISSANCE FINE DES PARCOURS POSSIBLES EN ADÉQUATION AVEC LEURS SOUHAITS.**

Il guidera les professionnels directeurs et praticiens vers la réussite de leur vocation et la construction de leur carrière.

→ **LE CNG SERA UN CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES, D'APPUI, D'EXPERTISE ET DE RECOURS.**

Il sera encore plus partenarial, transversal et territorial.

→ **LE CNG SERA BEAUCOUP PLUS PROCHE DES ÉTABLISSEMENTS, DES COMMUNAUTÉS DE DIRECTEURS ET DES COMMUNAUTÉS MÉDICALES À L'ÉCOUTE DE LEURS BESOINS.**

Il entretiendra avec eux une relation de confiance via des ateliers et des échanges réguliers au niveau régional.

→ **LE CNG SERA UN POINT D'ANCRAGE POUR LES PROFESSIONNELS ET LES ÉTABLISSEMENTS, MÊME EN PÉRIODE D'INCERTITUDE.**

Il permettra à chacun de disposer d'un management de proximité, offrant l'opportunité d'évoluer et de se responsabiliser.

→ **LE CNG STRUCTURERA SON OFFRE DE SERVICES POUR UNE ACTION AU PLUS PROCHE DES BESOINS DU TERRAIN.**

Il mesurera les résultats de ses actions et les communiquera.

→ **LE CNG SERA CONSIDÉRÉ COMME UN OPÉRATEUR APTE À DONNER DES CONSEILS AU CROISEMENT DES BESOINS DES INDIVIDUS, DES ÉTABLISSEMENTS ET DU SYSTÈME DE SANTÉ EN GÉNÉRAL.**

Il sera capable d'éclairer le ministère de la Santé sur les attentes dans les territoires en termes de gestion des ressources humaines de directeurs et de praticiens de la fonction publique hospitalière.

Demain, encore plus qu'aujourd'hui, votre CNG se tiendra à vos côtés avec bienveillance pour vous écouter, vous soutenir, vous orienter, au quotidien et sur le long terme.

LE CNG TIENT À EXPRIMER SES PLUS VIFS REMERCIEMENTS À :

Madame Isabelle Ausset, Présidente du Conseil d'administration du CNG, Monsieur Dominique Deroubaix, Vice-président du Conseil d'administration du CNG, l'ensemble des administrateurs du CNG, Madame Katia Julienne, Directrice générale de l'offre de Soins et ses équipes, Madame Virginie Lasserre, Directrice générale de la cohésion sociale et ses équipes, Monsieur Jean-Jacques Coiplet, Directeur général de l'agence régionale de santé Pays de la Loire, Madame Anne Metzinger, Directrice adjointe aux hospices civils de Lyon, Madame Stéphanie Faure, Praticien hospitalier, le ministère chargé de l'Enseignement supérieur, les agences régionales de santé, les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, les organisations syndicales de directeurs et de praticiens hospitaliers, les ordres professionnels, les praticiens hospitaliers, les professeurs des universités-praticiens hospitaliers, les directeurs d'hôpital, les directeurs des soins, les directeurs d'établissements sociaux et médico-sociaux,

L'ensemble de ses partenaires et interlocuteurs privilégiés.



Ensemble, poursuivons la coconstruction du CNG de demain.

- ◊ Anne-Catherine ◊ ◊ Guillaume ◊ ◊ Emmanuel N. ◊ ◊ Marianne ◊
- ◊ Luz ◊ ◊ Jean-François ◊ ◊ Véronique P. ◊ ◊ Cyrielle ◊ ◊ Coumba ◊
- ◊ Christelle ◊ ◊ Damien ◊ ◊ Virginie ◊ ◊ Delphine ◊ ◊ Jean-Pierre ◊
- ◊ Leïla ◊ ◊ Céline ◊ ◊ Patricia F. ◊ ◊ Isabelle L. ◊ ◊ Chantal ◊ ◊ Anita ◊
- ◊ Henry-Michel ◊ ◊ Estelle ◊ ◊ Jérôme G. ◊ ◊ Joséphine ◊ ◊ Annick ◊
- ◊ Hélène T. ◊ ◊ Maryse ◊ ◊ Jérôme S. ◊ ◊ Ève ◊ ◊ Mélissa ◊ ◊ Zahia ◊
- ◊ Mezhoura ◊ ◊ Évelyne ◊ ◊ Valérie ◊ ◊ Karima ◊ ◊ Rudy ◊ ◊ Elsa ◊
- ◊ Cyrille ◊ ◊ Benoît ◊ ◊ Yann F. ◊ ◊ Chérifa ◊ ◊ Coline ◊ ◊ Alban ◊
- ◊ Sylvie Co. ◊ ◊ Karen ◊ ◊ Dorothée R. ◊ ◊ Sylvie Ce. ◊ ◊ Philippe E. ◊
- ◊ Véronique V. ◊ ◊ Isabelle D. ◊ ◊ Patricia V. ◊ ◊ Fanny ◊ ◊ Yann G. ◊
- ◊ Dominique ◊
- ◊ Christel ◊
- ◊ Geoffroy ◊
- ◊ Mégane ◊
- ◊ Marlène ◊
- ◊ Camille ◊
- ◊ Michelle ◊
- ◊ Antoine ◊
- ◊ Yolande ◊ ◊ Jean-Michel ◊ ◊ Patricia R. ◊ ◊ Noujoud ◊ ◊ Jennifer ◊
- ◊ Marie-Gaït ◊ ◊ Patricia B. ◊ ◊ Nathalie ◊ ◊ Bernard ◊ ◊ Nathalia ◊
- ◊ Sylvie P. ◊ ◊ Dorothée D. ◊ ◊ Marie-France ◊ ◊ Claire ◊ ◊ Pierre ◊
- ◊ Géraldine ◊ ◊ Caroline D. ◊ ◊ Marie-Josée ◊ ◊ Caroline S. ◊ ◊ Inès ◊
- ◊ Sandrine M. ◊ ◊ Didier ◊ ◊ Barbara ◊ ◊ Arnaud ◊ ◊ Emmanuel R. ◊
- ◊ Jean-Paul ◊ ◊ Philippe L. ◊ ◊ Véronique G. ◊ ◊ Habib ◊ ◊ Sara ◊
- ◊ Philippe T. ◊ ◊ Sandrine D. ◊ ◊ Louiza ◊ ◊ Anna ◊ ◊ Sylvie J. ◊
- ◊ Jean-Luc ◊ ◊ Laure ◊



À VOUS TOUTES ET TOUS,
AGENTS DU CNG, POUR
VOTRE PROFESSIONNALISME
ET VOTRE IMPLICATION
AU QUOTIDIEN.