



---

# CHARTRE

DE L'ÉTHIQUE ET  
DE LA RESPONSABILITÉ  
DES DIRECTEURS  
DE LA FONCTION  
PUBLIQUE HOSPITALIÈRE

---



# PRÉAMBULE

---

**L'accroissement normatif, les bouleversements organisationnels, l'évolution sociétale et notamment le droit des usagers ainsi que l'exigence sociale de qualité de vie au travail et de santé au travail ajoutés aux contraintes financières modifient en profondeur l'exercice professionnel des directeurs. Ces facteurs de complexité nécessitent de réaffirmer des principes guidant leur action pour leur permettre dans leur exercice professionnel une pratique managériale adaptée et soutenue garantissant l'éthique et la responsabilité.**

L'obligation réaffirmée de la performance ne peut en effet se limiter à un résultat financier immédiat ou à la mise en place d'organisations imposées. Elle suppose dans tous les cas que les objectifs assignés soient atteignables sans compromettre l'éthique, la responsabilité sociale et environnementale et la qualité du service rendu aux usagers et le respect du service public.

Dans ce contexte en forte mutation, la fonction de direction, dans le cadre particulier de l'exercice de l'autorité, y compris hiérarchique et de la relation avec les autorités publiques, doit s'appuyer sur la formalisation d'engagements réciproques de nature à favoriser une meilleure compréhension des enjeux, des droits et des contraintes de chacun.

La charte de l'éthique et de la responsabilité vise donc à réaffirmer et conforter les valeurs qui encadrent l'exercice professionnel des directeurs de la Fonction publique hospitalière, lesquelles doivent se concilier avec l'accroissement des besoins de la population, l'exigence de qualité et de sécurité dans l'accompagnement des patients et des personnes accueillies et la gestion des ressources humaines.

Cette charte décline les principes à respecter et les bonnes pratiques à promouvoir pour l'exercice de la fonction de direction (chef d'établissement et/ou adjoint, directeur des soins), les relations internes à l'équipe de direction et avec l'ensemble des collaborateurs tout autant que les relations avec les représentations institutionnelles et professionnelles internes et les autorités publiques externes en charge de la tutelle, du contrôle et de la tarification.

Elle constitue un document de référence qui définit des principes communs aux établissements et aux services de l'Etat et promeut conjointement les bonnes pratiques dans l'exercice professionnel en matière d'éthique et de responsabilité.

Elle se développe dans le respect des principes du droit, commun ou statutaire, qui parfois la sous-tendent mais entend aller au-delà. Les principes de base sont inscrits dans le titre I de la loi du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, et notamment en son chapitre IV « des obligations et de la déontologie ».

## Dans ce cadre, le directeur / la directrice doit

- Exercer ses fonctions avec dignité, impartialité, intégrité et probité, en respectant l'obligation de neutralité et le principe constitutionnel de laïcité ;
- Assurer le traitement équitable de toutes les personnes accueillies dans le secteur sanitaire, social et médico-social public et respecter leur liberté de conscience et leur dignité ;
- Gérer sans délai et prévenir les situations de conflit d'intérêts dans lesquelles il /elle se trouve placé(e) à titre personnel ou dans lesquelles l'un des membres de l'équipe de direction pourrait se trouver placés ;
- Accomplir les missions confiées et assumer la responsabilité de leur exécution, en tenant compte des instructions de son supérieur hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public ;
- Veiller au respect des missions de service public dans le ou les établissement(s) où il/elle exerce.
- Respecter le secret professionnel dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- Respecter la discrétion professionnelle pour tous les faits, informations ou documents dont il / elle a connaissance dans l'exercice de ses fonctions ;
- Assumer la responsabilité des activités déléguées à ses collaborateurs.

**Au-delà de ces principes, cette charte a vocation à définir les pratiques professionnelles respectueuses des valeurs énoncées dans la présente charte.**

**Elle affirme ainsi les droits reconnus au directeur/à la directrice dans l'exercice de ses fonctions et de ses responsabilités souvent en miroir de ses obligations légales et réglementaires.**



# I) PRINCIPES ET BONNES PRATIQUES POUR L'EXERCICE DE LA FONCTION DE DIRECTION

---

## ■ **Respecter le droit :**

C'est le respect de la règle de droit et de l'ensemble des obligations inscrites dans le statut, mais aussi du champ de compétences que la loi attribue à chacun ;

## ■ **Respecter les personnes :**

C'est la reconnaissance des individus au-delà de la fonction exercée. Elle implique que les rapports entre les personnes se fondent sur un comportement exemplaire bâti sur le respect mutuel, d'une part en luttant et en prévenant toute pratique discriminatoire et toute situation de harcèlement, et d'autre part en promouvant la bienveillance ;

## ■ **Respecter les délégations :**

C'est respecter le champ de compétences de chacun notamment s'agissant des compétences déléguées, en s'inscrivant dans une logique négociée ;

## ■ **Respecter le droit d'expression :**

C'est la liberté d'affirmer un point de vue au nom de l'intérêt général dans le cadre de l'établissement, en respectant le devoir de réserve et l'obligation de discrétion publique ;

## ■ **Procéder aux signalements :**

C'est le droit, autant que l'obligation, de signaler les dysfonctionnements qui entravent la qualité ou la continuité du fonctionnement du service public ;

## ■ **Avoir un droit d'intervention :**

C'est la possibilité d'apporter légitimement sa contribution à l'action collective, au-delà du strict périmètre de ses fonctions, dans une logique de management en équipe ;

## ■ **Faire preuve d'impartialité :**

Cela consiste à établir les faits avec discernement et mesure dans le respect du contradictoire ;

## ■ **Faire preuve d'exemplarité :**

Cela consiste à établir des relations de confiance au sein de la communauté hospitalière et dans les relations avec les partenaires ;

## II) PRINCIPES ET BONNES PRATIQUES POUR L'EXERCICE DU MANAGEMENT D'ÉQUIPE

---

Le management d'équipe éclairé et responsable repose sur des relations de travail fondées sur la confiance et le respect, la loyauté et la solidarité.

Il doit favoriser la qualité de vie au travail (environnement de travail sécurisé, conciliation de la vie professionnelle et personnelle, conditions d'exercice respectueuses des personnes...).

### La déclinaison de ces principes implique

- **Le respect des procédures statutaires et réglementaires** (recrutement, évaluation, discipline...);
- **Un dialogue transparent, équilibré, sincère et constructif** pour développer des relations de qualité avec la représentation institutionnelle et professionnelle interne et externe ;
- **La responsabilisation des professionnels au service de l'intérêt général**, sur la base d'objectifs clairs et préalablement convenus ;
- **Le développement des compétences** en favorisant l'accès à la formation professionnelle, en les reconnaissant par une évaluation objective et en assurant la diffusion des acquis et de l'expérience ;
- **La reconnaissance et la valorisation des responsabilités :**
  - En les déclinant dans une fiche de poste et un organigramme précis et actualisés ;
  - En déterminant clairement le champ de la délégation accordée ;
  - En définissant les objectifs annuels en cohérence avec les orientations stratégiques de l'établissement et du service ;
  - En valorisant les résultats obtenus, notamment dans le cadre de l'évaluation professionnelle et du régime indemnitaire associé ainsi que du parcours professionnel ;
- **La gestion et la prévention des risques psychosociaux ;**
- **Le respect du droit à l'information**, à l'accès à son dossier et à la protection en cas d'exposition à un risque particulier.



# III) PRINCIPES ET BONNES PRATIQUES DANS LES RELATIONS AVEC LES REPRÉSENTANTS INSTITUTIONNELS ET PROFESSIONNELS INTERNES ET EXTERNES

---

## ■ **Respecter le droit :**

C'est le respect de la règle de droit, mais aussi du champ de compétences que la loi attribue à chacun ;

## ■ **Respecter les personnes :**

C'est la reconnaissance des individus, au-delà de la fonction exercée. Elle implique que les rapports entre les personnes se fondent réciproquement sur une juste considération et un comportement sincère et loyal ;

## ■ **Respecter les procédures :**

C'est respecter le champ de compétences, répondre aux sollicitations réciproques dans le délai convenu, identifier et signaler les difficultés rencontrées dans l'exercice des missions respectives et convenir des voies d'action pour y remédier ;

## ■ **Respecter le dialogue :**

C'est la volonté réciproque exprimée de s'engager dans un dialogue ouvert, équilibré et constructif fondé sur la sincérité des échanges, sur l'accès mutuel aux données et à l'information nécessaire au pilotage des missions, ainsi que sur le respect des responsabilités de chacun et du dialogue contradictoire ;

## ■ **Respecter les principes de l'évaluation :**

C'est assurer une distinction entre les résultats de l'établissement et les résultats individuels obtenus par le directeur / la directrice au regard des objectifs annuels fixés dans une discussion préalable organisée. C'est, pour les emplois qui le prévoient, établir la lettre de mission et inscrire l'évaluation dans ce cadre. Enfin, c'est respecter les modalités définies et les délais fixés par l'autorité publique nationale ;

## ■ **Définir en commun une méthodologie partagée :**

C'est se mettre d'accord pour organiser l'information et le traitement des demandes et plaintes des familles, des patients, des élus et des personnels ;

■ **Soutenir et accompagner l'établissement :**

C'est l'engagement des autorités publiques régionales et nationales d'apporter un appui-conseil et d'assurer un accompagnement au directeur chef d'établissement et à son équipe dans le cadre des projets à porter et des actions à promouvoir mais aussi des difficultés rencontrées ;

■ **Respecter la protection fonctionnelle :**

C'est le droit à bénéficier, de la part des autorités compétentes, d'une protection contre les atteintes volontaires à l'intégrité de la personne, les violences, les agissements constitutifs de harcèlement, les menaces, les injures, les diffamations ou les outrages dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice des fonctions, en dehors d'une faute personnelle ;

■ **Soutenir et accompagner les directeurs par le CNG :**

C'est pouvoir bénéficier d'un appui-conseil et /ou d'un accompagnement dans le cadre du parcours professionnel ou en cas de difficultés rencontrées dans l'exercice des fonctions ;

■ **Respecter l'impartialité**

C'est pour établir les faits avec discernement et mesure dans le respect du dialogue contradictoire ;



**Centre National de Gestion**  
des Praticiens Hospitaliers  
et des Personnels de Direction de  
la Fonction Publique Hospitalière



Contactez le CNG  
Centre National de Gestion  
Le Ponant B - 21 rue Leblanc  
75737 Paris - Cedex 15

Sur internet  
retrouvez toutes les informations  
concernant le CNG sur le site  
**[www.cng.sante.fr](http://www.cng.sante.fr)**

Par téléphone ou par fax  
**01.77.35.61.00**