

# Multiple

synergie cadres

## ÉDITO

### S'engager, militer, réformer : une voie à explorer par les cadres !

*FRANÇOIS CHÉRÈQUE VIENT DE PUBLIER un ouvrage intitulé « Réformiste et impatient ».*

*UNE FOIS LA LECTURE ACHÉVÉE, plusieurs idées nous font réfléchir et nous confortent dans l'affirmation selon laquelle les cadres ont une place à prendre dans le syndicalisme CFDT.*

*« RÉFORMER, AU SENS DE REDONNER FORME à la société française, ce n'est pas seulement faire des réformes, négocier des compromis profitables ou en refuser d'autres, mais faire en sorte que tout cela serve une certaine idée de l'égalité, de la justice et de la solidarité. »*

*Ces mots de François Chérèque nous ramènent directement à nos articles précédents sur la reconnaissance des cadres, qui doit passer par une professionnalisation du management s'appuyant sur l'égalité, la justice et la solidarité. Ainsi l'article sur l'entretien professionnel d'évaluation prend toute sa place dans ce numéro de Synergie cadres.*

*LORSQUE NOUS LISONS : « Je suis persuadé que l'émancipation, permettant à chacun d'être maître de son avenir social et professionnel, n'est pas un vain mot et qu'elle a encore un long avenir devant elle », la demande des cadres concernant des espaces de responsabilité et d'autonomie prend toute sa légitimité. Mais nous devons aussi appliquer ce concept de l'émancipation au personnel que nous encadrons. C'est pourquoi nous devons nous engager pour une défense sans faille d'un management participatif, enseigné et pratiqué.*

*POUR VOUS ASSURER UNE RECONNAISSANCE, il est important de faire entendre votre voix au sein des syndicats et de travailler en partenariat avec l'ensemble des structures syndicales fédérales.*

*Pour renforcer cette conviction, nous reprendrons le titre de la conclusion de l'ouvrage de François Chérèque : « Nous vivrons ce que nous changerons ». Alors, militons et engageons-nous pour changer ce que nous aurons à vivre.*

**Emmanuel Lehuraux ■**

**Secrétaire fédéral, responsable de l'Ufcass**

### Ufcass CFDT

Union fédérale  
des cadres sanitaires  
et sociaux CFDT  
47, avenue Simon Bolivar  
75 950 Paris CEDEX 19

### Synergie cadres n° 49

3 €

### SOMMAIRE

- II — Pour une réflexion revendicative des cadres
- III — Congrès fédéral : des ateliers de réflexion syndicales
- IV - La participation des cadres dans les instances syndicales
- V — L'entretien annuel : la double expérience des cadres
- VI — Temps de Travail et Salaires en 2005 Outils d'enquête
- VII — L'affectation des personnels dans la fonction publique hospitalière



# Pour une réflexion revendicative des cadres

**François Fayol, secrétaire général de CFDT-cadres, constate des changements importants dans le statut professionnel des cadres et propose des formes diversifiées d'adhésion syndicale.**

## – Comment évolue l'analyse de la problématique des cadres ?

Pour répondre à ta question, il est nécessaire de partir de l'enquête TEQ cadres, une investigation d'ordre syndical, reprise par la santé pour en faire un TEQ santé et qui a apporté une masse de renseignements. Nous avons pu renouveler l'analyse des cadres pour en tirer les nouvelles règles du jeu. Chez les cadres, il existe deux grandes filières — managériales (dirigeants, encadrants et chefs de projet) et professionnelles (commerciaux, producteurs et fonctionnels ou experts). Ces derniers n'encadrent personne mais ont une grande technicité.

Le TEQ cadres a livré quatre informations essentielles.

On constate une porosité des temps et des espaces de travail et de vie (notamment, à travers les transports et l'usage de l'informatique). On peut parler de véritable confusion entre vie professionnelle et vie personnelle. L'investissement du temps est très fort chez les cadres, du coup ils apprécient d'autant plus de prendre leurs journées de RTT. L'autonomie professionnelle est très forte dans son univers professionnel, mais le cadre ne participe plus aux décisions prises au-dessus de lui.

Les cadres ne sont pas satisfaits de leur carrière professionnelle. Ils se demandent notamment à quoi sert l'entretien professionnel.

L'autonomie et la responsabilité du cadre sont au cœur de la problématique des cadres.

Dans quelle mesure ont-ils un droit d'intervention, de parole, d'expression sur leur travail, les objectifs et les conditions de travail? Le cadre peut-il aller jusqu'au droit d'opposition? Il doit exister un droit d'alerte, encadré par la négociation collective.

Le congrès de Nantes va explorer de nouvelles pistes et approfondir le travail autour de la responsabilité sociale du cadre et de son autonomie.

Ses revendications sont actuellement focalisées sur deux axes :

- choisir ses séquences de temps tout au long de la vie ;

- sécuriser son parcours professionnel : cela renvoie aux revendications de la CFDT, mais avec un sens particulier pour les cadres.

Pour nous, il s'agit d'encadrer, par la négociation collective, l'individualisation des modes de gestion et de management des cadres.

## – Quelle place pour la CFDT-cadres au sein de la CFDT confédérale ?

Il faut ici rappeler qu'un peu plus d'un cadre sur quatre syndiqués choisit la CFDT.

Il est d'autant plus important de se poser la question de la prise en charge des cadres à l'intérieur de la CFDT. Aux dernières élections prud'homales, nous avons essuyé une petite alerte : de 31 % de voix, nous sommes tombés à 28 %. Pourquoi avons-nous perdu 3 % ? Nous sommes devant la difficulté qu'ont les cadres à trouver leur place au sein de la CFDT. Les précédents bureaux nationaux (mars et décembre 2004) ont confirmé que la CFDT devait développer une action spécifique en direction des cadres, qui se joue dans l'élaboration des revendications et dans la négociation.

De ce point de vue, la fédé santé est exemplaire : pour syndiquer les cadres dirigeants, elle a créé une structure spécifique. En outre, l'union fédérale des cadres s'appuie sur les syndicats. Être spécifique, ce n'est pas être catégoriel. Il faut des lieux spécifiques,

même si nous sommes en phase avec l'ensemble de la CFDT : les cadres CFDT sont très attachés à l'aspect confédéré. Il nous semble important qu'il y ait un cadre dans chaque section syndicale. Il nous faut être capable d'une réflexion revendicative sur du spécifique, à mettre en phase avec les autres revendications pour en faire la synthèse. Sur la mandature, nous avons retrouvé une vraie place au sein de la CFDT et, de fait, nous produisons des réflexions qui servent à tout le monde. Par exemple, sur les services publics.

## – Quels sont les arguments pour syndiquer les cadres ?

Les situations sont multiples et nous devons proposer des formes d'adhésion diversifiées.

Première réflexion : l'engagement des jeunes salariés se fait différemment du passé. Ils ne veulent pas mettre leur engagement professionnel dans leur poche. Ils veulent développer un parcours professionnel.

Leur engagement au sein de la CFDT leur permet d'élargir l'horizon et apporte des réponses à leurs questions.

Suivant les cadres, il s'agit d'une adhésion discrète ou au contraire plus participative.

On a besoin d'inventer avec les cadres des lieux nouveaux, qui tiennent compte de leurs contraintes professionnelles. Ils peuvent être dans un milieu hostile. Ils demandent un lieu d'expression sur leur lieu de travail : lieux qui peuvent être différents des réunions habituelles. Ils veulent sortir de l'isolement, mieux comprendre ce qui se passe dans leur travail. Ils peuvent ainsi participer au débat démocratique.

Et puis nous leur offrons des services : service d'accueil (on traite des situations qui nous remontent directement). Il faut pouvoir leur donner les premières réponses.

Propos recueillis par **Philippe Maillard** ■

# Congrès fédéral : des ateliers de réflexion syndicales



**À L'OCCASION DU 30<sup>e</sup> CONGRÈS DE LA FÉDÉRATION CFDT SANTÉ-SOCIAUX**, un temps de réflexion est organisé, sous forme de trois ateliers. Nous vous présentons les thèmes de ces trois ateliers pour vous laisser la possibilité de faire partager vos réflexions à vos syndicats et enrichir ainsi les débats.

**LE PREMIER ATELIER** traitera de : l'organisation territoriale du système de santé français et l'Europe.

L'organisation des soins en France est caractérisée par un système déconcentré au niveau des régions administratives. Il consacre encore la séparation entre l'organisation des soins et la mise en œuvre de la politique de santé publique. La première est sous la responsabilité des Agences Régionales de l'Hospitalisation, la seconde sous la responsabilité des préfets de région.

Le niveau infrarégional apparaît dans la notion de territoire de santé dans lesquels les communes et les organisations intercommunales devraient trouver leur place.

La troisième étape de la décentralisation associe les conseils régionaux à l'organisation des soins d'une part, et à la politique de santé publique d'autre part. Les secteurs social et médico-social sont pour une large part décentralisés au niveau départemental. Les compétences des conseils généraux sur ces secteurs ont encore été renforcées par la troisième étape de la décentralisation.

Dans ce contexte la réflexion sera articulée autour de deux questions :

- quels enseignements pouvons-nous tirer pour notre système de santé des types d'organisations existant dans les autres pays de l'union européenne ?
- le cadre européen peut-il être un facteur de décentralisation du système de santé français et jusqu'où ?

**LE DEUXIÈME ATELIER** portera son intérêt sur les services d'intérêt général : le cas de la santé et du secteur social

Aujourd'hui il n'existe aucune définition commune au niveau européen de ce que sont ou doivent être les Services d'Intérêt Général. Cette prérogative appartient à chaque état membre.

**LE SYSTÈME** sanitaire, social et médico-social français s'organise dans un marché encadré, régulé, doté d'un financement socialisé dans lequel les acteurs publics, associatifs ou privés à but commercial interviennent. Il ne peut être soumis aux règles communes, prévues dans la directive Bolkestein, sans subir une déstabilisation importante qui mettrait en cause ses principes mêmes d'égalité d'accès à des soins de qualité pour chaque citoyen.

Parallèlement à cela, notre système sanitaire et social doit répondre à la liberté de circulation des individus, sur l'ensemble du territoire de l'union européenne, et être accessible à chacun d'entre eux. À partir de ce constat, peut-on envisager un cadre juridique européen spécifique qui permette de garantir le développement et la viabilité de notre système tout en garantissant son accès aux personnes mobiles dans l'union européenne ?

Le travail de cet atelier reposera sur les deux questions suivantes :

- la définition des missions et des objectifs des services sociaux et de santé doit-elle relever de la compétence de chaque État membre ou bien de la compétence de l'union européenne ?
- quels sont les éléments caractéristiques du système sanitaire, social et médico-social français qui devraient être repris dans le cadre d'une définition des Services d'Intérêt Général de santé et services sociaux au niveau européen ?

**LE TROISIÈME ATELIER** permettra une réflexion sur le recrutement et la fidélisation des professionnels du secteur sanitaire, social et médico-social : quelles évolutions dans le cadre européen ?

La situation de la population du secteur

sanitaire social et médico-social français peut se caractériser par une pénurie de personnel qualifié, un vieillissement des personnels et une durée de vie professionnelle limitée.

**DANS LE CADRE EUROPÉEN** plusieurs constats peuvent être établis :

- la construction européenne permet la libre circulation des individus, et donc des professionnels, sur l'ensemble des territoires de l'union ;
  - il existe des différences importantes concernant les droits sociaux et les rémunérations entre les différents pays de l'union européenne ;
  - on constate une hétérogénéité des formations, des niveaux de diplôme, des définitions de métier du secteur sanitaire, social et médico-social entre les pays de l'union.
- Face à ces différents éléments le thème de l'atelier sera décliné autour des trois questions suivantes :

- la construction européenne doit-elle aboutir à la définition de référentiels communs des métiers du secteur sanitaire, social et médico-social, ainsi qu'à la construction de programmes de formation européenne débouchant sur des diplômes européens, ou bien faut-il s'en tenir à des reconnaissances mutuelles des diplômes et des systèmes d'équivalence ?
- la pénurie des personnels qualifiés, aggravée par le départ en retraite massif de ces personnels dans les années qui viennent, doit-elle nous conduire à une réflexion sur la redéfinition des métiers du secteur et la création de nouveaux métiers ?
- la mise à niveaux des systèmes sociaux de santé des nouveaux états membres nécessite notamment que les personnels qualifiés formés dans ces pays y demeurent. Faut-il prévoir des mesures spécifiques pour les aider à atteindre leurs objectifs ?

**Emmanuel Lehuraux ■**



## La participation des cadres dans les instances syndicales

# Notre position au sein du syndicat

**La participation des cadres dans les instances syndicales départementales ou d'établissements est synonyme d'enrichissement des débats et de renforcement de la démocratie. Encore faut-il que les cadres soient convaincus de « l'ardente obligation » de militer au sein des syndicats et des sections.**

### IV

#### **LA RÉPONSE À LA PROBLÉMATIQUE**

**CADRE** – positionnement et situation des cadres dans les structures professionnelles et syndicales – a été largement développée dans les numéros précédents. Outre le travail de réflexion débuté par le groupe des référents UFCASS, elle nécessite une dynamique de partenariat au sein de nos structures syndicales. Il est, partant, indispensable de mettre en place les conditions favorables à ce travail de coopération entre militants cadres et non cadres.

Notre attachement aux pratiques de la CFDT doit nous amener à investir une part du travail syndical. C'est ensemble que nous serons efficaces pour avancer sur les questions qui nous préoccupent.

Nous devons tous être convaincus de l'utilité de la syndicalisation des cadres autour de trois points :

● *La syndicalisation des cadres permet d'élargir l'origine des membres de la section, de façon à enrichir les débats et les arguments nécessaires aux revendications syndicales.*

Du fait de leur qualification professionnelle, les cadres peuvent apporter une aide dans l'analyse de dossiers, concernant l'organisation du travail ou la compréhension de situations conflictuelles, par exemple. La préparation des dossiers, au sein de chaque section, gagne en pertinence et finesse d'analyse avec la pluralité de ses membres. C'est de la confrontation des points de vue et des expériences professionnelles que la section enrichit sa réflexion et assoie sa crédibilité.

● *La syndicalisation des cadres participe directement à l'amélioration des informations données aux salariés.*

Travailler au partage des valeurs de la CFDT avec les cadres, c'est miser sur un fonctionnement de ces derniers, en accord avec ces valeurs. Ainsi, une pratique de l'encadrement, tel que le conçoit la CFDT, peut inciter les membres de l'équipe des professionnels à s'intéresser au fait syndical. En matière de droit du travail, le cadre doit être en mesure de donner des informations justes aux salariés. Pour ce faire, qui est mieux placé qu'un cadre syndiqué ?

● *La reconnaissance de chacun, s'exprimant à travers un encadrement qui s'appuie sur le participatif, répond parfaitement à notre choix de syndicalisme. Ainsi, avec un management pertinent, la syndicalisation des cadres est porteuse d'amélioration des conditions de travail.*

La vie au travail est conditionnée par plusieurs éléments, dont le type de management. Il apparaît essentiel de promouvoir un encadrement fondé sur la responsabilité, la confiance et la négociation. L'enjeu pour tous consiste à améliorer la qualité de vie au travail. Les cadres ont clairement un rôle à jouer pour atteindre cet objectif.

La qualité de vie au travail, le relais des positions CFDT et la crédibilité de la section sont des éléments qui confortent l'idée d'un travail collectif au sein des syndicats et sections.

L'Ufcass mènera tous les débats nécessaires pour faire avancer cette orientation, en s'appuyant sur la volonté des uns et des autres de voir le dossier sur les conditions de travail des cadres aboutir.

**Emmanuel Lehuraux ■**



# L'entretien annuel : la double expérience des cadres

**L'entretien annuel renvoie, dans notre expérience, à l'image de la notation, rite annuel obligatoire, mais correspondant rarement à un temps d'échange constructif entre un agent et son supérieur. Il est nécessaire de dépasser cette représentation trop sommaire et de bien appréhender ce que peut et doit être ce rendez-vous régulier.**

**L'ENTRETIEN ANNUEL** consiste, pour la plupart d'entre nous, que nous soyons cadre, responsable d'équipe, ou encadrant face à son supérieur hiérarchique, à compléter un questionnaire normalisé. Les items sur le comportement ou la charge de travail laissent peu de possibilité d'exprimer la réalité du travail. Pour la CFDT-Cadres, cet entretien ne doit pas être un acte contraint, parce qu'obligatoire, et donc négligé. Il faut au contraire le valoriser.

C'est un acte de management fondamental et une attention particulière doit y être apportée.

C'est un échange entre deux personnes, salariées du même établissement :

- le cadre, qui mène l'entretien avec un rôle de manager ou d'expert auprès de l'autre,
- « l'interlocuteur », acteur privilégié de cet entretien qui lui est destiné et au cours duquel il doit expliciter son point de vue et obtenir les explications lui permettant de comprendre celui de son responsable hiérarchique.

L'exercice de l'entretien permet l'émergence d'une compréhension partagée des situations de travail, à une condition : reconnaître la place centrale qu'il donne à l'échange et à l'écoute réciproque. Il s'agit d'établir les conditions d'un véritable dialogue, favorisant un échange de qualité, en excluant la pratique du monologue qui ne peut qu'aboutir à un rapport dominant – dominé, incompatible avec l'implication de l'agent.

## L'entretien professionnel pour l'agent

L'évaluation doit clairement porter sur les trois formes du travail :

- la partie visible : les objectifs mesurables et quantifiables ;
- la partie invisible : la préparation, la réflexion, la négociation, les relations avec les usagers et leur entourage, les savoir-faire mis en œuvre spontanément qui contribuent au bon fonctionnement du service sans être explicitement formalisés ;
- la partie collective : les réalisations de l'équipe, les échanges informels qui permettent un bon fonctionnement du service.

Cette meilleure connaissance réciproque du travail permettra de mieux le reconnaître. Le cadre qui conduit l'entretien, doit être attentif à :

- évaluer au mieux les compétences individuelles et collectives ;
- les reconnaître et les rendre ainsi lisibles et validables pour tous les niveaux de l'établissement, facilitant ainsi la mobilité entre les services ;
- accompagner au mieux les parcours professionnels ;
- donner sa représentation de la situa-

tion professionnelle, en veillant à rester sur le champ professionnel, sans jamais dériver sur l'aspect personnel ;

- écouter la représentation, que se fait l'intéressé de sa situation professionnelle ;

- chercher à faire émerger les différences et à les formaliser clairement, en veillant à ce que cette formalisation soit partagée ;

- adapter au mieux l'organisation du travail, pour obtenir une efficacité maximale.

Une écoute de qualité et des propositions concrètes de formation, éventuellement appuyées sur les outils tels que le bilan de compétences, la validation des acquis de l'expérience, permettront d'approfondir les perspectives d'une meilleure trajectoire professionnelle future.

L'évaluation annuelle doit mesurer l'évolution entre deux situations professionnelles. L'entretien doit permettre de communiquer les informations prospectives, les évolutions envisagées dans le service et, plus largement, dans l'établissement. Pour cela, le cadre doit évidemment disposer de ces informations.

Dans la fonction publique, les marges de manœuvre en termes de rémunération sont en général très encadrées par le statut et l'entretien annuel n'est pas le lieu d'un débat sur ce point.

## L'entretien professionnel pour le cadre

L'entretien, réalisé pour un cadre, doit contenir un volet sur les aspects qui relèvent plus particulièrement de sa fonction : la responsabilité, les compétences managériales maîtrisées, celles à acquérir ou à développer et les moyens spécifiques alloués pour assumer la mission managériale.

Il est important que soit redit dans ce cadre, les délégations données ainsi que les responsabilités pénales et civiles notamment en matière de sécurité qui doivent être assumées.

Le cadre doit aussi pouvoir exprimer

V



D.R.

Suite page VI

Suite de la  
page V ➔

ses attentes, en termes de formation au management, et surtout de moyens pour l'exercer. La préparation et la conduite des entretiens des membres de son équipe doivent clairement être comprises dans les missions d'encadrement et intégrées dans la charge de travail du cadre.

Pour les uns et les autres, l'entretien professionnel s'inscrit dans une double temporalité : il réalise un bilan du travail accompli et replace ce bilan dans l'ensemble plus vaste de la trajectoire professionnelle du salarié, cadre ou non cadre. Connaissance et reconnaissance du travail du salarié constituent donc les deux piliers de l'entretien professionnel.

VI

### L'entretien professionnel n'est qu'un outil

**L'ENTRETIEN N'EST QUE CE QU'EN FONT SES UTILISATEURS.** Même si, dans l'administration, il reste souvent une démarche administrative formelle, ceux qui le conduisent peuvent en faire un lieu et un temps privilégiés pour améliorer la connaissance du travail et lui donner du sens.

Les représentants du personnel et les cadres sont trop peu sollicités en amont de la mise en œuvre de cet outil. Ils ont pourtant les moyens de l'influencer.

L'entretien acte individuel doit prendre une dimension collective dans sa préparation avec l'équipe de travail, dans le « débriefing », qui peut permettre une éventuelle réorganisation du travail.

La négociation syndicale doit permettre d'encadrer, par accord, la procédure de ces entretiens, leur contenu, les voies de recours et le suivi.

Pour plus d'informations, vous pouvez consulter le dossier consacré à l'entretien professionnel sur le site de la CFDT Cadres : [www.cadres-plus.net](http://www.cadres-plus.net)

**Monique Boutrand** ■  
CFDT Cadres

La CFDT Cadres vient d'éditer un tract sur l'entretien à diffuser largement.

Vous pouvez le demander à :  
[contact@cfdt-cadres.fr](mailto:contact@cfdt-cadres.fr)

Tél. : 01 56 41 55 00

## Temps de Travail et Salaires en 2005 : Outils d'enquête pour aller à la rencontre des cadres

Face au slogan trompeur « travailler plus pour gagner plus », il nous faut à la fois dénoncer ce marché de dupes, s'y opposer, et mieux connaître la réalité du temps de travail et des salaires.

**COMPTE TENU DES SPÉCIFICITÉS** du contexte de travail des cadres (forfaits en heures ou en jours, individualisation du salaire), il est nécessaire de disposer de données fiables et les plus larges possible, s'agissant de leur rémunération et de leurs horaires de travail. Aussi, la CFDT Cadres met à la disposition des équipes syndicales deux outils pour accompagner ou entreprendre des actions syndicales en direction des cadres :

OSCAR, c'est un service proposé aux cadres et qui permet à la CFDT Cadres d'analyser l'évolution des rémunérations, tant les parts individuelles que collectives. Les médias relaient fortement les résultats annuels publiés fin juin, reconnaissant ainsi la pertinence de l'outil. Son originalité est de s'appuyer sur un suivi, pendant plusieurs années, des mêmes cadres inscrits à OSCAR. En retour, chacun reçoit un compte rendu personnalisé de l'évolution de son salaire, et des éléments comparatifs : un vrai service, pour tous les cadres, qu'ils soient adhérents (c'est mieux), ou non ! En fonction du nombre d'inscrits, des éléments pertinents peuvent être fournis sur les branches professionnelles.

C'est le moment de proposer OSCAR ! En effet, la période de collecte des données pour l'année 2004 se concentre sur mars et avril.

Faire connaître OSCAR peut faire partie des actions de contact systématique avec les cadres (accueil des nouveaux par exemple). OSCAR peut être proposé dans la perspective de négociations salariales. Un support de présentation est à la disposition des équipes syndicales.

OSCAR innove en 2005 : un dispositif de saisie des données annuelles sera prochainement disponible sur le site web de la CFDT Cadres : [www.cadres-plus.net](http://www.cadres-plus.net).

EUROCADRES propose sa deuxième

enquête syndicale européenne sur le temps et la charge de travail des cadres. Ce questionnaire permet de faire le point en 2005 et de mesurer les évolutions par rapport à la première vague (2002-2003), à laquelle 10 000 cadres de 6 pays européens avaient participé.

Le questionnaire comporte une trentaine de questions sur le temps de travail, la charge, les dépassements horaires, le travail à domicile, la formation, l'autonomie... Il se présente sous la forme d'un 4 pages papier (format A4) pour une campagne de proximité syndicale, mais également sous la forme d'un questionnaire électronique et d'un site web, pour joindre le plus grand nombre.

Cette enquête est à proposer aux cadres durant les mois de mars à mai 2005 ; les résultats européens seront présentés en fin d'année 2005.

Deux unions régionales CFDT (Midi – Pyrénées et Nord – Pas de Calais) ont décidé de proposer l'enquête EUROCADRES aux équipes syndicales pour de créer une dynamique territoriale et disposer ainsi de résultats locaux. Ce peut également être une démarche fédérale.

Vous êtes intéressés ? Contactez l'équipe CFDT Cadres :

- Pour OSCAR : Philippe FONTAINE  
01 56 41 55 07

[philippe.fontaine@cfdt-cadres.fr](mailto:philippe.fontaine@cfdt-cadres.fr)  
- Pour EUROCADRES : Laurent MAHIEU  
01 56 41 55 03  
[laurent.mahieu@cfdt-cadres.fr](mailto:laurent.mahieu@cfdt-cadres.fr)

Aller à la rencontre des salariés, se mettre à leur écoute, consolider notre action revendicative, proposer l'adhésion, être plus nombreux et plus forts pour construire ensemble notre horizon de transformation sociale... voilà le cœur de notre démarche syndicale !

**Laurent Mahieu** ■  
CFDT Cadres

# L'affectation des personnels dans la fonction publique hospitalière

Malgré un vide juridique certain, l'affectation engage tout de même l'administration vis-à-vis des droits des agents. Tout au plus sait-on que l'affectation du personnel relève de l'autorité détentrice du pouvoir de nomination.

**AUCUN TEXTE LÉGISLATIF** ou réglementaire ne vient préciser la notion d'affectation, ainsi que les règles de procédures dans la fonction publique. Tout au plus sait-on que l'affectation du personnel relève de l'autorité détentrice du pouvoir de nomination. Il est d'autant plus nécessaire d'étudier de près la réalité de la notion d'affectation des agents de la FPH.

**MALGRÉ UN VIDE JURIDIQUE** certain, l'affectation engage tout de même l'administration vis-à-vis des droits des agents. C'est ainsi que, suivant le lieu d'affectation dans une zone géographique, l'agent va pouvoir ou non bénéficier d'une indemnité dite de résidence, ainsi qu'éventuellement de frais de déplacement.

## Quel droit s'applique en l'absence de texte ?

**LE CONSEIL D'ÉTAT** a, depuis longtemps, dégagé des règles jurisprudentielles en matière d'affectation des fonctionnaires et agents publics. Il a retenu que c'est l'autorité compétente pour nommer, qui procède à l'affectation et aux mouvements des personnels ; c'est ainsi que l'affectation, un changement d'affectation, une mission ne peuvent être décidés que par l'autorité ayant pouvoir de nomination. (C.E. 26 mai 1967, Lombardy.) Lorsqu'elle prononce cette affectation, l'autorité administrative est parfois invitée, par les textes en vigueur, à tenir compte de règles de procédure (ce que nous examinerons pour les personnels soignants) et de certains éléments relatifs à la situation des agents, comme l'aptitude physique (loi 86-33 du 9 janvier 1986, art. 71), à leur situation de famille (priorité en faveur du parent

d'un enfant handicapé – C. E. 6 décembre 1978, Lefer. Rec. p. 852) ou encore aux convenances personnelles – c'est le cas du rapprochement entre conjoints pour raisons professionnelles (C.E. 26 juillet 1996, Hillard, Rec. p. 980).

**DE MÊME, UN CHANGEMENT** d'affectation peut être la résultante, d'une demande de « mutation », d'une mise à disposition, d'un détachement, d'une promotion, voire d'une nouvelle nomination accompagnée de la démission préalable, dans le cas d'un changement d'établissement hospitalier (article 32 c du titre IV – statut de la fonction publique hospitalière.)

**TOUTES CES RÈGLES** s'appliquent, quel que soit le corps, le grade, ou l'emploi obtenu. Toutefois une procédure existe pour l'affectation de certaines catégories de soignants. Le statut particulier du corps de directeur des soins énonce (Art. 4) : « Le directeur des soins, coordonnateur des soins... dispose, par délégation du chef d'établissement, de l'autorité hiérarchique sur l'ensemble des cadres de santé. À ce titre, Il participe à la gestion des personnels des activités de soins dont il propose l'affectation ».

**AUCUN AUTRE STATUT** particulier de la fonction publique hospitalière n'ouvre au cadre, quel que soit son niveau hiérarchique, la possibilité de proposer une affectation ou d'affecter le personnel sur un poste précis.

## « Dans l'intérêt du service »

**LORS DU RECRUTEMENT** d'un personnel des services de soins, il appartient au directeur ou coordonnateur des soins, de proposer au chef d'établissement, en fonction des postes vacants et sui-

vant les aptitudes physiques, les compétences ou la ou les qualifications de l'agent, son affectation dans un des services de soins de l'établissement.

**L'AFFECTATION** dépend essentiellement de l'appréciation de ses diverses capacités. (C.E. 9 novembre 1991, Vaillant. Rec. p. 1053) Il s'agit d'une proposition qui ne lie pas le chef d'établissement. Ce dernier peut ne pas suivre la proposition et affecter l'agent public ou le fonctionnaire recruté sur une autre affectation que celle proposée par le coordonnateur général des soins. Le principe est qu'elle est décidée dans l'intérêt du service.

**L'AGENT** une fois affecté, doit occuper son poste, remplir ses fonctions et accomplir les tâches qui lui sont confiées, sous peine de sanction disciplinaire. (C.E. 30 novembre 1938, Gobert. Rec. p. 891 ; C.E. 27 avril 1985, Gicquel. Rec. p. 225 ; C.E. 27 juillet 1990, Laborie. AJDA 1991 p. 68).

**SI LA JURISPRUDENCE** laisse un grand pouvoir d'appréciation au chef d'établissement hospitalier dans l'affectation des agents, ce pouvoir est toutefois entouré de garanties pour les agents publics et les fonctionnaires hospitaliers.

**LA « MUTATION »**, ou le changement d'affectation, n'est pas toujours réalisée à la demande du fonctionnaire. En effet, un changement d'affectation peut dissimuler une sanction disciplinaire déguisée et entraîner des modifications importantes dans la situation administrative, familiale et financière du fonctionnaire.

Louis Ostermann ■

VII



### On le savait réformiste...

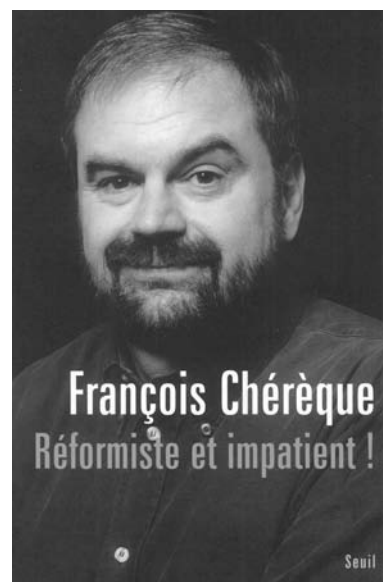
ON LE SAVAIT réformiste, mais on ignorait qu'il était également impatient. Dans l'ouvrage qu'il vient de faire paraître, François Chérèque explique le premier terme par le second : à l'image d'un de ses aînés, il est réformiste parce qu'impatient.

Cette impatience est sans doute plurielle : impatience que le marché ne règne plus sans partage sur notre économie, que les individus au travail prennent les moyens de ne plus subir leur parcours professionnel, que l'Europe occupe toute sa place pour réguler les effets de la mondialisation... On pourrait penser qu'un tel livre se borne à un catalogue de bonnes intentions. C'est tout le contraire ici. Le Secrétaire général de la CFDT nourrit son analyse globale de la société de cas concrets, glanés tout au long de ses déplacements

dans les différentes régions du territoire. Et surtout, il ouvre des pistes. Nous en énoncerons deux porteuses de sens et d'espoirs : la découverte de nouvelles solidarités et la transformation des formes de syndicalisme.

La découverte de nouvelles solidarités passe par la mise en place de « mécanismes de sécurisation collectifs », qui dépassent les clivages habituels de l'entreprise ou du métier, et négocier les questions de sécurité au travail, voire même de parcours professionnels, au niveau de toute une branche ou de toute une filière d'activité (entreprise et ses sous-traitants). Cela suppose de travailler beaucoup sur les systèmes d'organisation de la production et du travail.

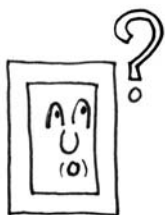
Une des pistes qui concernera particulièrement nos lecteurs est la nécessaire réforme de l'activité syndicale. Une des fonctions du syndicalisme de demain sera précisément de fédérer ces nouvelles solidarités, de proposer un syndicalisme transversal qui se juxtapose au syndica-



lisme de métiers, de corporations, de branches... Le renforcement des structures syndicales européennes va dans ce sens. « Réformiste et impatient » est un livre novateur, tonique et agréable à lire : il est important que nos cadres s'en saisissent !

Ph. M.

VIII



### Des avancées pour les cadres de la filière socio-éducative

LA DERNIÈRE RENCONTRE ENTRE LA DHOS ET LA FÉDÉRATION CFDT SANTÉ SOCIAUX a permis d'avancer sur de nombreux points, dont la situation des cadres socio-éducatifs.

Les cadres socio-éducatifs seront désormais recrutés par concours sur titre, parmi les titulaires du certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsables d'unité d'intervention sociale (CAFERUIS). L'échelle indiciaire, avec un indice majoré 403 en début de carrière et un indice majoré 603 en fin de carrière, marque une progression sensible.

Il est à noter la création d'un emploi fonctionnel de « cadre supérieur », accessible aux cadres socio-éducatifs parvenus au 6<sup>e</sup>

échelon et ayant trois ans d'ancienneté dans le grade. L'indice terminal de cet emploi est fixé à l'indice majoré 641.

Les projets de textes devraient être envoyés sous peu à la Fédération, puis soumis au Conseil supérieur de la fonction publique hospitalière avant d'être publiés.

Notre détermination a payé.

Ces mesures sont des avancées importantes issues du protocole 2001 signé par la CFDT.

La CFDT continue à porter les revendications des agents de la filière socio-éducative. ■

### Le CAFDES par la VAE

LA COMMISSION PROFESSIONNELLE CONSULTATIVE DU TRAVAIL SOCIAL ET DE L'INTERVENTION SOCIALE met en place un groupe de travail afin de poursuivre la réforme du CAFDES. Les travaux à mener concernent :  
- la synthèse de la réforme et les réajustements éventuels des référentiels (professionnels, de certification et de formation), élaborés en mars 2002 ;

- la mise en œuvre de la validation des acquis et de l'expérience (VAE) ;
- la mise en œuvre de passerelles avec le DSTS et le CAFERUIS.

La réalisation de ces travaux est prévue pour l'automne 2005. Il s'agit de permettre l'obtention du CAFDES par la VAE et de tisser des passerelles entre sanitaire et social. Des représentants du SYNCASS-CFDT font partie de ce groupe de travail et porteront les valeurs de la CFDT tout au long de cette réflexion. ■

#### Synergie cadres

n° 49 ► Supplément à *Multiple* (n° 86, avril 2005)

► Directrice de la publication :

Yolande Briand

► Chef de projet :

Emmanuel Lehuraux

► Rédacteur en chef :

Philippe Maillard

► Secrétariat de rédaction :

Dan Culcer et Bruno Picoche

► Mèl : ufcass@cfdt-sante.fr

► N° de CPPAP : 0206 S 06773

Photogravure/Impression :

Imprimerie nouvelle (St-Ouen).