



**MINISTÈRE  
DE L'ACTION  
ET DES COMPTES  
PUBLICS**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique**

# « Mieux Travailler dans la fonction publique »

GT du 15 avril 2026

# Ordre du jour

1. **Présentation de la démarche baromètre social du MTE**
2. **Présentation de Parcours managers par l'ANACT et la DGOS**
3. **Proposition d'axes de travail et de livrables dans le cadre du « mieux travailler »**

# 1

## Présentation de la démarche baromètre social du MTE

par Hélène DEPLAGNE, adjointe au sous-directeur des politiques sociales,  
de la prévention et de la PSC, à la DRH du Secrétariat général



**MINISTÈRES  
TRANSITION ÉCOLOGIQUE  
AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE  
TRANSPORTS  
VILLE ET LOGEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# **RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR LA CONDUITE D'UN BAROMÈTRE SOCIAL MINISTÉRIEL**

# Présentation du baromètre social au MTE (1)

- 3<sup>e</sup> édition du baromètre social conduite en 2025 (après 2021 et 2023) afin de faire un nouvel état des lieux de la qualité de la relation au travail au sein du département ministériel, d'observer les évolutions et d'ajuster les actions à mener au sein des différentes directions.
- Adossé à l'accord-cadre interministériel du SIG – lot études quantitatives en ligne – changement de prestataire en 2025 (CSA en 2025 ; IPSOS en 2021 et 2023)
- Périmètre du BASO : services du MTE (dont DGAC) hors agents affectés en DDI et hors établissements publics
- Méthodologie :
  - Mode de recueil : Questionnaire auto-administré en ligne via un emailing adressé par CSA aux agents
  - Dates de terrain : du 2 juin au 7 juillet 2025 (prolongation d'une semaine) – 5 relances réalisées
  - 31 000 agents invités à participer au BASO : 37% de participation

# Présentation du baromètre social au MTE (2)

## ➤ Le questionnaire :

- 60 questions – dans la continuité des précédentes éditions pour pouvoir observer l'évolution : Questions fermées et questions ouvertes (analyse des « verbatim »)
- Questionnaire construit avec IPSOS lors de la première édition afin de bénéficier du benchmark FPE de ce prestataire
- Questionnaire soumis aux organisations syndicales de la FS ministérielle

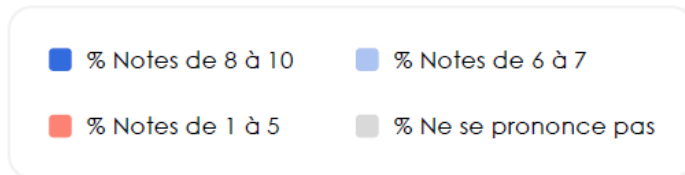
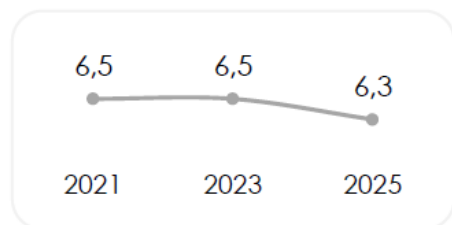
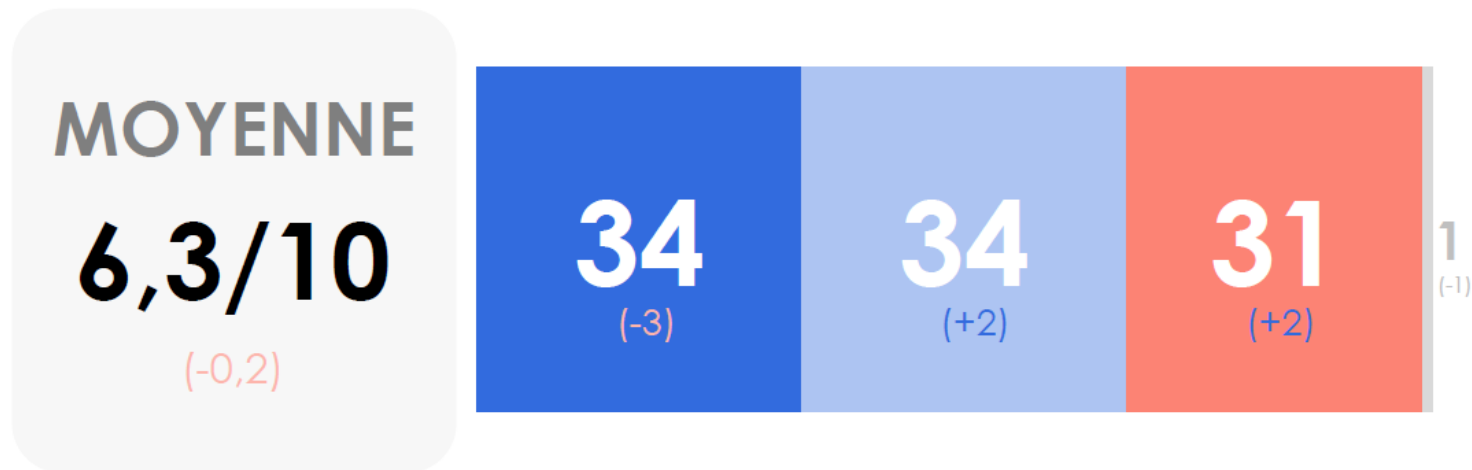
## ➤ Plusieurs niveaux de résultats :

- Rapport global (tout le périmètre)
- Rapports analysés par groupement de service : AC/DREAL/DIR...
- Rapports dits automatisés par structure
- Les rapports prennent la forme d'un ppt, complétés de données socio-démographiques si besoin.
- Point d'attention : si moins de 20 répondants, pas de résultats

# Exemple de question fermée : note de qualité de vie au travail

ACC511. Sur une échelle de 1 à 10, mon niveau de qualité de vie au travail est...

Base : A tous – Une seule réponse possible (note de 1 à 10/10)



# Résultats détaillés

ACC511. Sur une échelle de 1 à 10, mon niveau de qualité de vie au travail est...

Notes de 8 à 10/10

Notes de 6 à 7/10

Notes de 1 à 5/10

Moyenne /10

Ensemble  
MATTE  
dont  
DGAC

Catégorie

A B C

Genre

Homme Femme

Manager

Oui Non

Grands ensembles

MATTE  
hors DGAC DGAC AC  
hors DGAC DIR DIRM DREAL/  
DEAL

<b>34</b> -3	<b>34</b> -3	<b>35</b> -4	<b>31</b> -3	<b>32</b> -3	<b>35</b> -4	<b>33</b> -1	<b>34</b> -4	<b>34</b> -2	<b>32</b> -7	<b>37</b> -5	<b>29</b> -1	<b>31</b> -3	<b>35</b> -2
<b>34</b> +2	<b>36</b> +2	<b>35</b> +3	<b>33</b> +4	<b>33</b> +1	<b>37</b> +3	<b>36</b> +3	<b>34</b> +2	<b>37</b> +4	<b>30</b> =	<b>39</b> +6	<b>35</b> +5	<b>38</b> +7	<b>38</b> +2
<b>31</b> +2	<b>30</b> +3	<b>29</b> +3	<b>33</b> =	<b>34</b> +4	<b>26</b> +2	<b>30</b> -1	<b>30</b> +3	<b>27</b> -1	<b>37</b> +8	<b>22</b> =	<b>34</b> -4	<b>30</b> -1	<b>25</b> +1
<b>6,3</b> -0,2	<b>6,3</b> -0,2	<b>6,4</b> -0,2	<b>6,2</b> -0,1	<b>6,1</b> -0,2	<b>6,5</b> -0,2	<b>6,3</b> =	<b>6,3</b> -0,2	<b>6,4</b> =	<b>6</b> -0,5	<b>6,7</b> -0,1	<b>6,1</b> =	<b>6,3</b> =	<b>6,5</b> -0,1

## Autres exemples de questions fermées

D'ACCORD

Je travaille dans de  
bonnes conditions  
de sécurité



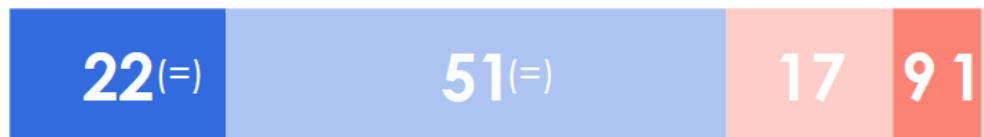
**81**  
(-2)

Je travaille dans une  
bonne ambiance



**75**  
(+1)

Mon équipement et  
mes outils de travail sont  
adaptés à mes missions



**73**  
(=)

■ % Tout à fait d'accord ■ % Plutôt d'accord ■ % Plutôt pas d'accord ■ % Pas du tout d'accord ■ % Ne se prononce pas

# Résultats détaillés

## D'ACCORD

Je travaille dans de bonnes conditions de sécurité

Je travaille dans une bonne ambiance

Mon équipement et mes outils de travail sont adaptés à mes missions

Ensemble  
MATTE  
dont  
DGAC

81  
-2

Catégorie

A B C  
84 86 70  
-2 -1 -3

Genre

Homme Femme  
79 85  
-2 -1

Manager

Oui Non  
81 82  
-1 -1

Grands ensembles

MATTE hors DGAC DGAC AC hors DGAC DIR DIRM DREAL/DEAL  
81 81 91 69 81 86  
-1 -3 -1 -2 +3 =

75  
+1

77 76 69  
-1 -1 +4

72 78  
-1 +2

75 75  
= +1

77 69 82 69 77 80  
+3 -7 +1 +5 +5 +1

73  
=

69 78 74  
= = +1

69 79  
+1 -1

71 74  
= =

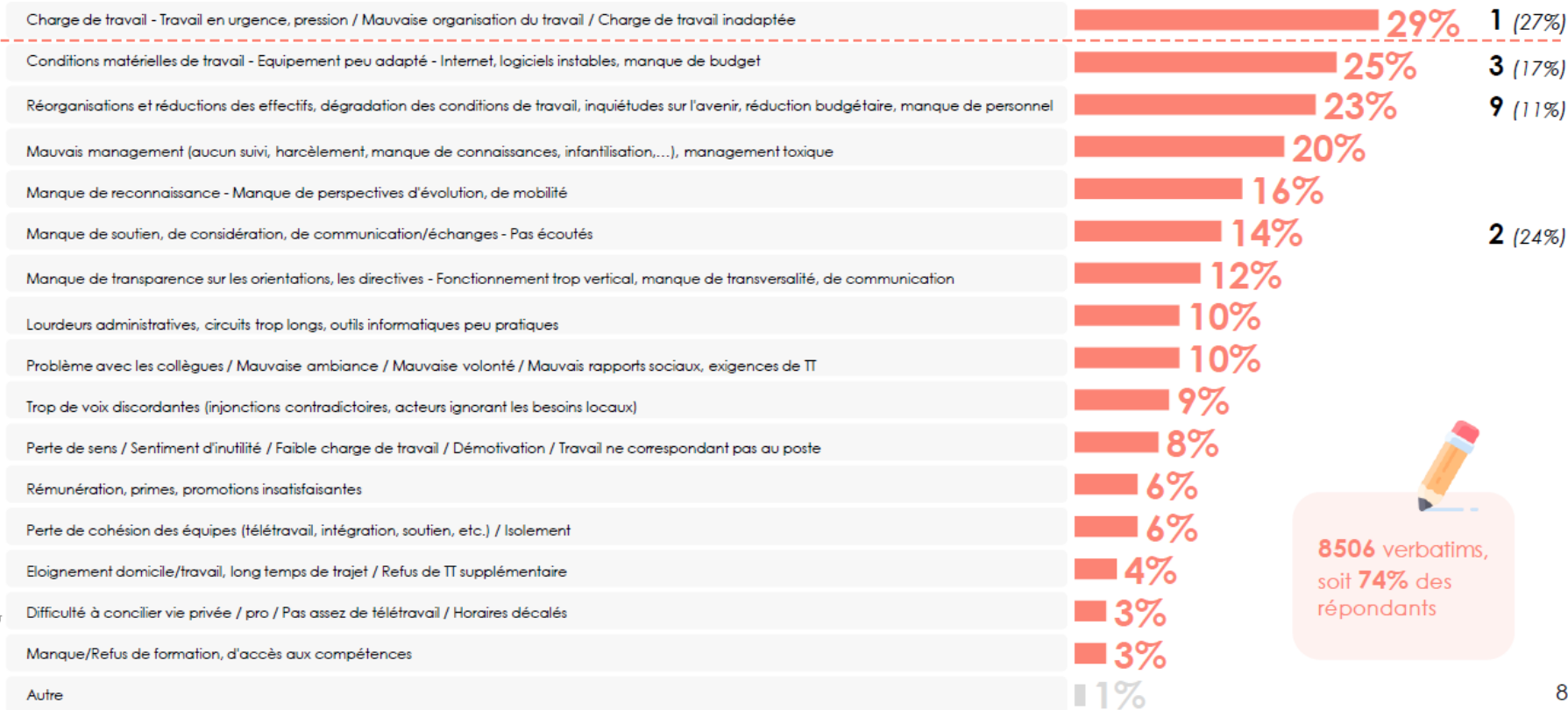
78 63 84 72 73 81  
+1 -2 = +3 = +1

# Exemple de question ouverte

Q02. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez le plus souvent dans votre travail ?

Base : A tous – Question ouverte, réponse spontanée

Rappel  
Rang 2023



8506 verbatims,  
soit 74% des  
répondants

## Autre exemple de question ouverte

### QO3. Qu'est-ce qui vous satisfait le plus dans votre travail ?

Base : A tous – Question ouverte, réponse spontanée

Rappel  
Rang 2023

Bonne ambiance de travail, convivialité - Bon relationnel: des équipes solidaires, soudées - Ecoute et bienveillance de l'encadrement, travail d'équipe



La diversité des tâches et des interlocuteurs (internes et externes), la richesse des missions, des thématiques variées, l'intérêt des missions



Travailler pour le bien commun, des missions qui ont du sens - La sécurité, le service public, les enjeux sociétaux, environnementaux - Se sentir utile



L'autonomie, la responsabilisation, la liberté d'action, l'indépendance dans la prise de décision - La confiance managériale



Relever les challenges et atteindre les objectifs - Chercher et trouver des solutions aux problèmes, venir en aide et apporter satisfaction - Boucler les dossiers



Confort des conditions de travail et sécurité de l'emploi - Horaires flexibles, moyens matériels, télétravail (mise en place efficace et avantages)



Goût pour la technicité et les responsabilités (aérien) - Voir évoluer sa carrière, s'adapter à des milieux et à des systèmes en constante évolution, formation



Rencontres avec partenaires externes, aller sur le terrain, contact avec le public



La rémunération (DGAC)



La reconnaissance du travail / satisfaction de l'encadrement



La satisfaction des bénéficiaires



De moins en moins de raisons de se satisfaire: réductions de moyens, d'effectifs, fréquence des réorganisations, manque de reconnaissance, etc.



Autre



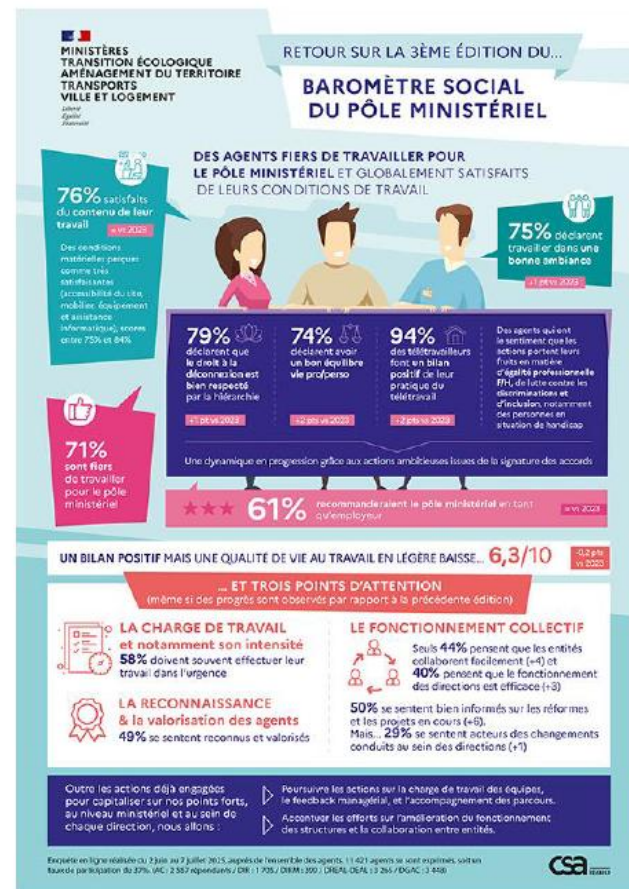
8867 verbatims,  
soit 78% des  
répondants

# Communication des résultats

- Présentation en FSM le 16/12/2025
- Envoi d'un message aux agents le 17/12 avec une infographie présentant les résultats : l'infographie précise :

*Outre les actions déjà engagées pour capitaliser sur nos points forts, au niveau ministériel et au sein de chaque direction, nous allons : poursuivre les actions sur la charge de travail des équipes, le retour managérial et l'accompagnement des parcours ; accentuer les efforts sur l'amélioration du fonctionnement des structures et la collaboration entre entités*

- En complément du travail sur les résultats du rapport global, chaque direction est invitée à prévoir un temps de présentation et d'échanges autour de ses résultats dans son instance locale (CSA ou FS locales).



# Suites du BASO : des actions de niveau national et de niveau local

## ➤ Plans d'actions de chaque structure

Chaque direction a été invitée à se saisir de ses résultats du BASO afin :

- de poursuivre les bonnes pratiques existantes, saluées par le dernier BASO (ex : actions en faveur de l'égalité-diversité, onboarding) ainsi que les actions correctives mises en œuvre suite au précédent baromètre en fonction des problématiques identifiées et du contexte local ;
- de faire ressortir les actions envisagées à l'avenir pour répondre aux 3 axes de travail identifiés suite aux résultats du BASO 2025 (charge de travail des équipes ; renforcement du collectif ; reconnaissance et valorisation des agents) ; cela se traduisant par une actualisation de leurs plans d'action.

## ➤ Actions à piloter au niveau national

- Actualisation du Plan de développement Managérial
- Poursuite d'actions lancées suite aux précédents BASO et nouvelles actions pouvant irriguer les différents plans de prévention.

# 2

## Présentation de Parcours managers

par David Pesme, chargé de mission ANACT et Hélène TIRIAU, cheffe de projet formation continue des professions de santé (DGOS)

# Le parcours manageurs : un axe de la « stratégie managériale » au service des établissements de santé

Réunion DGAFP 15 avril 2026

Sous-direction des ressources humaines du système de santé



## Contexte

- L'origine de ce projet « Parcours manageurs », qui a pour objectif **d'harmoniser les pratiques managériales au sein des secteurs sanitaire et médico-social**, s'inscrit donc dans différents travaux faisant du management un sujet prioritaire et de professionnalisation des secteurs sanitaires et médico-sociaux, depuis une dizaine d'années
  - ✓ La Stratégie Nationale de Santé de 2018-2022 fait du management un sujet prioritaire et de professionnalisation ;
  - ✓ Le rapport Aurélien Rousseau de 2018;
  - ✓ Ma Santé 2022 ;
  - ✓ Les travaux du groupe de travail menés par la DGOS menant à la proposition de construction et de mise en œuvre d'un parcours manager pour les établissements de la Fonction Publique Hospitalière (FPH) afin d'harmoniser les pratiques managériales au sein des secteurs sanitaire et médico-social ;
  - ✓ Le rapport CLARIS : « Mieux manager pour mieux soigner » (guide)
- Le **parcours manageurs se retrouve au cœur du projet global de « développement du management hospitalier »**, porté par la DGOS, et constitue un des axes de sa « stratégie managériale » qui associe des acteurs régionaux et locaux et des partenaires institutionnels, parmi lesquels, la FHF (Fédération Hospitalière de France), l'ANFH (Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier), le CNG (Conseil National de Gestion), l'ANACT (Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), la Médiation nationale, l'ANAP (Agence Nationale de la Performance sanitaire et médico-sociale), la HAS (Haute Autorité de Santé), l'EHESP (Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique), ....



Les premiers échanges sur la volonté de mise en œuvre de la stratégie en faveur du management hospitalier ont permis de :

- **Démontrer que chacun dans son champ de compétence avait pris la mesure de la nécessité de travailler sur les enjeux de management**, mais que **l'efficacité demandait plus de cohérence**.
- **S'accorder de façon consensuelle** sur le caractère central de ces enjeux (la QVCT, la gestion de l'absentéisme, la santé des professionnels de santé, les effectifs, la conduite de projet, etc.).
- **S'accorder sur le fait que cette thématique doit être partagée par tous** : médecins, cadres, directions et toutes filières d'activité dans les établissements.
- **Envisager de se concentrer sur ce que le national peut promouvoir**, au vu de la multiplicité des actions déjà engagées et de celles qui restent à traiter.

**L'intention :** une volonté politique forte de soutenir, fidéliser les professionnels, notamment en formant les managers et ainsi les conforter.

- Proposer un **programme de formation commun pour l'ensemble des établissements de la FPH** (ES et ESMS compris), pour former 70 000 managers
- **Outiller les managers**, mais aussi leur permettre de **construire collectivement** de nouvelles façons de travailler qui concilient QVCT, santé et efficacité, notamment entre autres par la mise en place et l'animation d'espaces de discussion sur le travail, créer du lien,...
- Il **s'adresse à l'ensemble des managers** des établissements de santé, socio et médico sociaux de la FPH, tout agent en situation d'encadrement et ce quel que soit le corps d'appartenance (managers médicaux, managers paramédicaux soignants – cadres de santé, managers techniques, médicot techniques, logistiques et administratifs, qu'ils soient cadres intermédiaires ou de direction)
- Il **peut avantageusement être inscrit dans le projet d'établissement et le plan de formation** de ce dernier



## Où en est-on ?

- L'ensemble du parcours a été présenté au public (Salon Sant expo en mai 2025 et une page web du ministère de la Santé lui est dédiée. Une stratégie commune de communication DGOS/ Anact/ANFH s'est organisée.

[Formation parcours manageurs pour le personnel encadrant au sein des établissements hospitaliers et médico-sociaux - Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles](#)

- Le **Parcours comprend deux volets**, intégré au catalogue de l'ANFH, qui ont pour objectif de favoriser les organisations de travail intégrant une logique de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail des agents, dont les manageurs eux mêmes, en impliquant les équipes dans l'évolution de l'organisation du travail et de l'amélioration de la qualité de vie au travail.
  - ✓ Le **volet 1 AFN** (gratuité pendant 4 ans pour les établissements) (**4 modules**) sur les « **Fondamentaux du management** » (Test d'auto-positionnement, Connaitre l'environnement hospitalier, Animer une équipe, Prendre soin de soi et du collectif, Gérer les relations interpersonnelles, Gérer les projets en accompagnant le changement,...)
  - ✓ Le **volet 2 (4 modules)**, « **Développer un management participatif pour mieux travailler ensemble** » a été développé par l'ANACT.

En fonction du projet de l'établissement et de l'expérience du manager et de ses besoins, les deux volets ont été conçus soit pour être suivis l'un après l'autre, soit indépendamment.



5 modules	2 prestataires	
	Excellens	Santé Académie
<b>Module 1</b> : positionnement	⌚ Max. 1h distanciel	⌚ Max. 1h distanciel
<b>Module 2</b> : appréhender l'évolution de l'environnement hospitalier	⌚ 1h distanciel + 6h présentiel	⌚ 3h30 distanciel + 3h30 présentiel
<b>Module 3</b> : fédérer, motiver, valoriser, déléguer	⌚ 1h distanciel + 6h présentiel	⌚ 3h30 distanciel + 3h30 présentiel
<b>Module 4</b> : prendre soin de soi et du collectif, gérer les relations interpersonnelles, contribuer à la démarcher QVCT	⌚ 1h distanciel + 6h présentiel	⌚ 3h30 distanciel + 3h30 présentiel
<b>Module 5</b> : accompagner le changement, gérer les projets	⌚ 1h distanciel + 6h présentiel	⌚ 1h distanciel + 6h présentiel



4 modules	3 prestataires		
	OPENCO	Excellens	KPMG
<b>Module 1</b> : changer de regard sur le travail	1,5 jour	1,5 jour	1,5 jour
<b>Module 2</b> : discuter le travail pour l'améliorer	1 jour	1 jour	1 jour
<b>Module 3</b> : plongez au coeur d'une transformation	1 jour	1 jour	1 jour
<b>Module 4</b> : sécuriser et déployer une nouvelle façon de travailler	0,5 jour	0,5 jour	0,5 jour



## Intérêt du parcours, valorisations et plus values (1)

- Intérêts pour l'établissement :

- ✓ **Construire un collectif de manageurs** au sein d'un établissement, permettant de valoriser la fonction managériale, de garantir la diffusion des outils et d'harmoniser les pratiques
- ✓ **Développer la culture managériale hospitalière commune et décroiser les fonctions** d'encadrement des PM et PNM pour une meilleure compréhension des fonctions et attentes des manageurs PM comme PNM et favoriser leur lien nécessaire pour une meilleure organisation du travail au sein des services et unités de soins
- ✓ **Participer ainsi à la politique d'attractivité et contribuer à la fidélisation des équipes.**

Afin de mettre en exergue cette stratégie managériale, il est nécessaire de pouvoir communiquer autour des fondamentaux et des priorisations de celle-ci, ainsi que des travaux conduits et menés, au niveau national et surtout par les établissements dans les territoires.

- ✓ **Intégration dans la certification HAS**

Il est communément admis le lien fort entre qualité des soins et qualité de management. Le processus de certification aide à mobiliser largement l'ensemble des acteurs et à faire de la thématique traitée une des priorités de la gestion hospitalière.

C'est à ce titre que le manuel de certification actuel comporte plusieurs items relatifs au management et les dispositifs de gestion des conflits.

## Intérêt du parcours, valorisations et plus values (2)

- **Intérêts pour le cadre formé**

L'enjeu est de faire progressivement de ce dispositif de formation une évidence pour l'ensemble des acteurs hospitaliers en l'intégrant comme un « passeport managérial », c'est à-dire à la fois un ensemble de moyens aidant au quotidien le manager mais aussi une reconnaissance qui légitime la position du manager et peut aider dans le cadre des évaluations et des mobilités.

- ✓ **Incitation de formation au management pour l'accès à certaines fonctions de responsabilité, et notamment pour les faisant fonctions**

Pour les fonctions d'encadrement, y compris pour l'accueil et la formation des étudiants futurs professionnels de santé (peut également être déclinée et s'inscrire dans le cadre des entretiens professionnelles et des évaluations annuelles).

- ✓ **Partage des bonnes pratiques et dialogue entre pairs**



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**anact**

— agence nationale  
pour l'amélioration  
des conditions de travail

 **Parcours  
manageurs**

# Présentation Parcours Manageurs Volet 2

*Réunion DGAFP 15 avril 2026*

*Mars 2026*

## La singularité du Parcours managers volet 2

### En quoi cette proposition de parcours diffère de l'offre de formations management existante ?

#### 1. Une intention :

- Développer un **management participatif** du travail pour **mieux travailler ensemble** et mieux faire travailler ensemble.
- Améliorer conjointement l'efficacité et les conditions de travail des équipes et des managers, en développant un management participatif, ancré dans le travail réel.

#### 2. Une approche :

- **Manager par le travail, et non par les relations entre les personnes.**
- **Apprendre à prendre soin du travail** pour prendre soin des travailleurs, faire l'expérience de la discussion sur le travail

#### 3. Une méthode pédagogique :

- S'appuyer sur le vécu des participants : chaque manager choisit avec son équipe **une « situation-chantier »**, qu'il va travailler tout au long du parcours avec l'équipe en mobilisant un Espace de Discussion sur le Travail
- **Favoriser le passage à l'action individuel et collectif**, avec l'alternance entre les modules et les discussions avec l'équipe en intersession
- **Développer la culture de réflexivité**, en alternant des phases d'action et de réflexion sur l'action

#### 4. Un usage :

- Parcours managers volet 2 fonctionne quel que soit le secteur d'activité, le métier, la place des managers dans leurs organisations (direction, supérieur, de proximité)

# Ambition et objectif général

Nom du parcours de formation :

*Développer un management participatif pour mieux travailler ensemble.*

Une ambition :

- Développer un mode de management plus participatif dans les équipes et par là même, améliorer la QVCT,
- Et ainsi, favoriser l'attractivité des secteurs du soin et de l'autonomie.

Un objectif général :

Outils pour les managers pour construire collectivement de nouvelles façons de travailler qui concilient QVCT, santé et efficacité, notamment par la mise en place et l'animation *d'Espaces de Discussion sur le Travail (EDT).*



# La construction du parcours 4 modules et 3 intersessions



## Développer un management participatif pour mieux travailler ensemble

**Module 1**

Je prends en compte le travail réel

*Changer de regard sur le travail*

**Module 2**

Je discute et décide avec mon équipe

*Discuter le travail pour l'améliorer*



**Module 3**

Je teste avec mon équipe

*Plonger au cœur d'une transformation*



**Module 4**

Je prends du recul sur l'action

*Sécuriser et déployer La nouvelle façon de travailler*



Un principe  
pédagogique  
opérationnel et  
collectif

## Le cœur du principe pédagogique : La situation-chantier

Chaque manager **choisit avec son équipe**  
et **travaille avec elle** sur une situation-chantier.



Ainsi, on embarque, à partir du travail réel, à la fois les managers ET les équipes.  
Et ils apprennent à réguler et/ou à transformer leur façon de travailler ensemble.

*Une situation-chantier, c'est une situation de travail, une problématique à traiter, ou un projet à venir à court terme, choisie par le manager et son équipe, qui pose problème au fonctionnement de l'équipe, et qui doit être régulée, transformée.*

*Elle est travaillée par le manager et son équipe, au fil des 4 modules et des 3 intersessions du parcours, en s'appuyant sur les principes d'un management du travail participatif proposés dans la formation.*

## Exemples de situations-chantier travaillées dans les sessions-test

# Des exemples de situations-chantier choisies par les managers et travaillées avec les équipes pendant le parcours de formation (6 sessions-test secteur sanitaire)



- ✓ Réaménagement des locaux des urgences
- ✓ Organisation des transmission équipe contre équipe
- ✓ Organisation d'un EDT Médecin
- ✓ Améliorer le protocole de coopération Manip Radio et IDE, gestion des produits de contraste et recueil consentement pour la téléradiologie / Equipe « Retard de selles »
- ✓ Améliorer la gestion des commandes de fournitures
- ✓ Pôle RH-Formation : mieux organiser le travail inter-équipes recrutement/intégration/formation
- ✓ La charge de travail des ASH
- ✓ Mieux tutorer les étudiants
- ✓ Elaboration participative du plan de formation du pôle

## Un processus apprenant collectif

Le retour d'expérience des 3 intersessions de travail sur les situations-chantiers, avec les équipes, comme sujet de discussion au début de chaque module.



1 J'apprends de ma  
situation-chantier

2 J'apprends des  
situation-chantier  
des autres  
managers en  
formation.

3 Les autres managers  
en formation apprennent  
de ma situation-chantier

## Méthodologie de conception de Parcours Managers Volet 2

*Nous sommes allés questionner le terrain, en complément du cahier des charges de la DGOS.*

2023

2024

2025

2026

État des lieux  
de l'offre de  
formation  
management

Conception du  
parcours (structure)

Conception et expérimentation du  
parcours (modules)

Transfert / Accompagnement au déploiement  
ANFH – OPCO Santé / OF

16 Focus-Groupes  
de managers & de  
managés dans 12  
établissements

1<sup>ère</sup> vague test  
6 sessions pilote  
secteur sanitaire dans  
4 régions

2<sup>ème</sup> vague test  
5 sessions pilote  
secteur médico-social  
dans 4 régions

Expérimentation  
sur les modalités de déploiement  
dans 2 nouvelles régions

2 communautés  
managériales

Conception mallette  
pédagogique

Evaluation du  
parcours par un  
cabinet extérieur

Formation de  
formateurs

Démarche de capitalisation

Entretiens  
managers  
formés

Entretiens  
managés

Entretiens  
RH

## Les conditions d'implémentation de Parcours Managers sur un nouveau terrain (régional/national/sectoriel)

### En amont

Amorcer la mise en place d'une démarche Parcours Managers sur un terrain nouveau

Mobiliser et mettre en lien les acteurs concernés (création d'un comité technique ?)

Faire émerger les enjeux et les intentions du projet

### Pendant

Un projet de formation Parcours Managers Volet 2 ...  
*Développer un management participatif pour mieux travailler ensemble*  
(Secteur ...)

... plusieurs sessions de formation, autour d'une thématique particulière ayant un intérêt pour les acteurs concernés:

- Approche territoriale /
- Approche petits établissements:
- Intégration dans les projets d'établissement
- ...

### En aval

Donner à voir les effets (résultats et limites)

Capitaliser les enseignements sur la thématique retenue

Compléter la capitalisation nationale

**Documenter**

**Capitaliser**

La communication autour des terrains d'expériences

La communication autour des résultats

La communication nationale autour de Parcours Managers

Nourrit



## CONCLUSION

### Suites données avec l'ANACT

- Une **mission d'évaluation à froid du parcours (volet 2)**
- Une **démarche de capitalisation** des connaissances acquises au cours de la construction de ce parcours (focus groupe, sessions-test, entretiens avec des personnes ressources...) est mise en place
- La détermination des **indicateurs de suivi** est rendue nécessaire
- Une **action d'appui au déploiement** mobilisant des établissements-cibles et les acteurs potentiels du déploiement (ARS, délégations régionales ANFH et FHF, Aract) est également menée
- Des **travaux sont à poursuivre au sein du comité stratégique** mis en place par la SDRH de la DGOS, avec 4 axes de travail :
  - ✓ Mieux accompagner et mettre à disposition les outils au service des manageurs
  - ✓ Evaluer les moyens et dispositifs envisagés
  - ✓ Faire évoluer la culture managériale
  - ✓ Mieux soutenir les manageurs

*Un projet imaginé et suivi dans une approche partenariale avec  
une « équipe-projet » interinstitutionnelle.*

**Contacts DGOS :**

**Géraldine RAFFRAY :** [geraldine.raffray@sante.gouv.fr](mailto:geraldine.raffray@sante.gouv.fr)

**Hélène TIRIAU :** [helene.tiriau@sante.gouv.fr](mailto:helene.tiriau@sante.gouv.fr)

**Contacts Anact :**

**David PESME :** [d.pesme@anact.fr](mailto:d.pesme@anact.fr)

**Fabrice CLOAREC :** [f.cloarec@anact.fr](mailto:f.cloarec@anact.fr)

**Merci de votre attention et à votre écoute.**

# 3

## Axes de travail et livrables proposés par la DGAFP pour « mieux travailler »

# Rappels et actualités

- Le déroulement des premiers ateliers travail dans le **cadre de la Conférence TER** :
  - Thèmes évoqués : dialogue professionnel de proximité (30 janvier 2026), développement d'un management de qualité (20 février 2026), renforcement de la culture de la prévention (13 mars 2026).
  - Les conclusions de cette conférence pourront alimenter les perspectives des travaux réalisés dans le cadre du présent GT.
- **L'organisation du colloque Mieux travailler dans la fonction publique le 31 mars 2026**

# Rappels et actualités

## Colloque « Mieux travailler » du 31 mars

- **Thématiques abordées et RETEX présentés :**
  - ✓ La QVCT, facteur de performance des organisations publiques
  - ✓ QVCT et négociation collective
  - ✓ Dialogue professionnel : défis organisationnels et managériaux
  - ✓ Mutations du travail
- **20 intervenants :** décideurs publics, experts, agents, représentants syndicaux, ...
- **600 participants :** employeurs publics, partenaires sociaux, acteurs de prévention, ...



Replay disponible sur la chaîne  
YouTube de la DGAFP

# Rappel des thématiques de travail envisagées

**Axe n°1** : Permettre l'expression directe des agents publics sur la perception de leurs conditions de travail pour mieux identifier les déterminants de la performance des organisations publiques au moyen d'un baromètre social commun.

➤ **Publics visés** : agents publics.

**Axe n°2** : Préparer et accompagner les organisations publiques face aux mutations du travail et aux grandes transitions, dont l'essor de l'intelligence artificielle ?

➤ **Publics visés** : organisations publiques.

**Axe n°3** : Diffuser et systématiser les démarches promouvant le dialogue professionnel pour compléter les ressources à disposition des collectifs de travail pour améliorer les conditions de travail.

➤ **Publics visés** : collectifs de travail.

# Axe n° 1 : Expression directe et baromètre social

- **Objectif** : Permettre l'expression directe des agents publics sur la perception de leurs conditions de travail pour mieux identifier les déterminants de la performance des organisations publiques au moyen d'un baromètre social commun.
- **Publics visés** : Agents publics.
- **Exemples de dispositifs et livrables envisagés** :
  - Initier une démarche commune aux employeurs publics et définir des indicateurs communs lisibles et compréhensibles.
  - Organiser un système de consolidation nationale des résultats de ces baromètres qui pourra faire l'objet d'une présentation en instance supérieure.
  - Outiller et accompagner les administrations sous la forme d'un **guide** facilitant la mise en place, l'analyse des résultats, leur diffusion et leur traduction en actions concrètes (comment faire des résultats du baromètre social un outil du dialogue professionnel)

## Axe n° 2 : Accompagner les grandes transformations

- **Objectif** : Préparer et accompagner les organisations publiques face aux mutations du travail et aux grandes transitions, dont l'essor de l'intelligence artificielle.
- **Publics visés** : Organisations publiques.
- **Exemples de dispositifs et livrables envisagés** :
  - Conception d'un **document d'analyse des mutations assorti de recommandations adaptées aux employeurs** intégrant : Retex de projets de transformation, offres de formations consacrées aux mutations numériques et immobilières (partenariats à envisager avec la DINUM et la DIE), travaux éventuels du CORH.
  - **Animation d'une communauté RH interministérielle** (en lien avec l'action 38 du projet stratégique de la DGAFP).
  - Conclusions de la **négociation sur l'IA** dans la fonction publique

## Axe n° 3 : Promouvoir le dialogue professionnel

- **Objectif** : Diffuser et systématiser les démarches promouvant le dialogue professionnel pour compléter les ressources à disposition des collectifs de travail pour améliorer les conditions de travail.
- **Publics visés** : Collectifs de travail.
- **Exemples de dispositifs et livrables envisagés** :
  - **Recueil de retours d'expérience** (webinaire, livrets de présentation, ...)
  - **Conception et/ou mise à disposition d'outils d'appui et d'accompagnement** des encadrants (formations dédiées, offre de service PFRH).
  - **Valorisation** de cette nouvelle compétence managériale relative à la mise en œuvre de démarches locales et collectives d'amélioration des conditions de travail. (ex: « Boussole du Manager »).