



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Webinaire QVCT du 18 décembre 2025 Pôle RHS-DOS

Page dédiée :

[La Qualité de Vie et des Conditions de Travail | Agence régionale de santé Île-de-France](#)



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité



ARS-ARACT Île de France : les enseignements de l'état des lieux QVCT

Webinaire du 18 décembre 2025

<https://www.anact.fr/inscription-lettre-information>

Résultats de l'état des lieux de la QVCT dans le secteur sanitaire social et médico- social

Les objectifs du projet :

Réaliser un état des lieux des actions mises en place en faveur de la QVCT en ES et en ESMS et un recueil des besoins.

Elaborer une feuille de route de l'amélioration de la QVCT en ES et en ESMS à partir de cet état des lieux.

Le périmètre :

L'ensemble des ES et ESMS franciliens et de leurs partenaires

Le calendrier :

Janvier-Octobre 2025

Les étapes du projet



Principaux résultats de l'état des lieux QVCT

- **87 % des répondants ont une démarche QVCT « bien avancée » ou « en cours de déploiement »**
- **Les démarches et les actions engagées visent majoritairement à :**
 - Faire un diagnostic des risques professionnels (90%)
 - Améliorer les postes et les équipements de travail (73%)
 - Mettre en place un soutien psychologique (68%)
 - Réviser l'organisation du travail (66%)
 - Réaménager les espaces de travail (62%)
- **Les principaux enjeux à venir en matière de QVCT sont**
 - Relations du travail et liens avec les usagers (64%)
 - Mise en place de mesures de prévention des risques professionnels (56%)
 - Réaliser un diagnostic (53%)
 - Améliorer l'organisation du travail (45%)

Principaux résultats

- **Les principales difficultés rencontrées :**
 - Le manque de ressources humaines (55%)
 - Le manque de temps pour mettre en place des actions (48%)
 - Des difficultés organisationnelles (44%)
 - Le manque de temps pour animer le dialogue professionnel (38%)
- **51% des répondants ont eu recours à des organismes ou intervenants externes**
- **Il a s'agit principalement de :**
 - Les services de santé au travail (81%)
 - Des prestataires de dispositifs de soutien psychologique (47%)
 - Des organismes de formation (45%)
 - L'ARS (36%)
- **38% des établissements ne sont pas accompagnés, 45% le sont par un organisme gestionnaire**
- **A ce jour, les établissements sont en attente principalement des services suivants :**
 - Soutien à la formation des managers de proximité (56%)
 - Formation des équipes sur des problématiques QVCT (54%)
 - Aide à la mise en œuvre de démarches QVCT (44%)
 - Acquisition ou mise à jour d'équipements adaptés (38%)

Principaux résultats

- **67% des établissements qui ont mis en place une démarche QVCT ont observé des résultats concrets même si pour 38% d'entre eux les améliorations ont été limités**
- **59% disposent d'indicateurs. 37% n'en disposent pas mais pourrait l'envisager**
- **Par leur démarche QVCT, les répondants espèrent observer ces changements**
 - Amélioration de la satisfaction des équipes (80%)
 - Meilleure qualité de service pour les usagers et les patients (73%)
 - Réduction de l'absentéisme, amélioration de l'attractivité, fidélisation du personnel (de 61 à 63 %)
 - Réduction des accidents du travail (54%)
 - Amélioration de l'image de l'établissement auprès des partenaires et du public (35%)
- **Concernant la vision stratégique en matière de QVCT dans les 3 à 5 prochaines années, les répondants visent :**
 - La consolidation des démarches existantes et la pérennisation des actions actuelles (30%)
 - Le développement de nouveaux projets et plus d'intégration des équipes dans la co-construction (27% chaque)
 - La capacité à s'adapter aux changements à venir (9%)
- **A la proposition d'échanger avec les établissements afin de mieux cibler leurs besoins 60% ont répondu par l'affirmative**

Enseignements clés du projet

Les enseignements tirés du projet mettent en évidence des **attentes fortes** des établissements en matière d'amélioration des conditions de travail.

Ces attentes visent à **agir sur plusieurs leviers stratégiques** :

- **Fidélisation** des professionnels
- **Attractivité** des métiers
- **Réduction de la sinistralité** (accidents du travail, maladies professionnelles)
- **Renforcement de la prévention primaire des risques professionnels** (RPS, troubles musculo-squelettiques, la prévention des violences, etc.)
- **Accompagnement des transformations** (numérisation, réorganisation, questions générationnelles...)

Les priorités identifiées en matière de QVCT

Les établissements ont priorisé plusieurs **axes d'amélioration** en matière de Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) :

Axes de travail	Objectifs principaux
Organisation du travail et capacité d'agir	Donner plus d'autonomie et de marge de manœuvre aux équipes (le volet participatif)
Charge de travail	Mieux répartir, réguler et reconnaître la charge réelle
Relations au travail	Favoriser un climat social de confiance et de respect
Coopération et coordination	Améliorer la transversalité et le travail collectif
Contenu et sens du travail	Redonner du sens et de la cohérence aux missions
Management (axe transversal)	Développer un management participatif et soutenant (sans oublier la charge de travail du manager)

Les besoins exprimés par les établissements et les DDARS

Les retours convergent autour de trois **grands besoins** :

Apports de connaissances

→ Construire une **culture commune de la QVCT** à travers la construction de repères communs.

Partage de méthodologie et d'outils

→ Disposer de méthodes et d'outils pour :

- Diagnostiquer les « situations problèmes »
- Analyser les accidents et incidents
- Mettre en œuvre et suivre des plans d'action en faveur de l'amélioration des conditions de travail

Partage d'expériences entre pairs

→ Favoriser les retours d'expériences entre établissements sur les réussites, les freins et les leviers d'action.

→ Favoriser les temps d'échange inter DD sur la QVCT



MINISTÈRE
DE LA SANTÉ, DES FAMILLES,
DE L'AUTONOMIE
ET DES PERSONNES HANDICAPÉES

Liberté
Égalité
Fraternité



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

Sous-direction des ressources humaines du système de santé

Formation parcours manageurs pour le personnel encadrant au sein des établissements hospitaliers et...



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 manageur 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, l'ANFH, le CNG, l'ANACT, la Médiation nationale, l'ANAP, la HAS, l'EHESP,



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

- Proposer un **programme de formation pour l'ensemble des établissements de la FPH** (ES et ESMS compris), pour former 70 000 manageurs
- **Outiller les manageurs**, 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 manageurs** 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 (manageurs médicaux, manageurs paramédicaux soignants – cadres de santé, manageurs techniques, médicotechniques, 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, page web dédiée du ministère de la Santé) et 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** 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 intégré au catalogue de l'ANFH (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) sera déployé début 2026, « 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 manageur et de ses besoins, les deux volets ont été conçus soit pour être suivis l'un après l'autre, soit indépendamment.



Avancement général du projet (1)

- Ce parcours de formation national, modulaire destiné et adapté à l'ensemble des manageurs cible est donc finalisé
- Sur le **versant sanitaire**, ce parcours a été **testé dans 6 établissements** auprès d'environ 70 manageurs. Les retours des manageurs ont été très positifs et ont permis de nombreux ajustements techniques et pédagogiques
- **5 sessions-test ont été menées sur les secteurs des personnes âgées, du handicap et de l'aide à domicile**
- Parmi les **situations-chantier travaillées**, quelques exemples :
 - ✓ le réaménagement des urgences,
 - ✓ la régulation de la charge de travail des ASH,
 - ✓ l'amélioration de la coordination entre des équipes,
 - ✓ l'organisation du travail au sein d'une blanchisserie,
 - ✓ une réflexion sur une meilleure prise en charge des familles pour limiter les interruptions des équipes, ...
- La date de livraison du parcours a permis de tenir compte du temps nécessaire pour mobiliser et « embarquer » des acteurs indispensables à la construction du projet, notamment les établissements testeurs mais aussi un certain nombre de partenaires institutionnels d'une part et des délais de conception des objets digitaux d'autre part.



Avancement général du projet (2)

- La **sélection des organismes de formation** est effective, pour une mise au catalogue d'ici 2026 de l'intégralité du parcours
- Le **transfert et la prise en main de la formation sont en cours de transfert auprès des OF** (mallette pédagogique, formation de formateurs, organisation de communautés de formateurs,...)
- Le **transfert sur la plateforme de l'ANFH des contenus du volet 2 est en cours de réalisation** sur le plan technique et humain
- La **mise à disposition auprès des établissements de ce Parcours manageurs est actée**, d'une part depuis mars 2025 avec le volet 1 de l'ANFH et son Action de Formation Nationale (AFN*) sur le Management hospitalier, d'autre part dans un second temps à compter de janvier 2026, avec la mise au catalogue de l'ANFH du second volet ** construit par l'ANACT

* Cette AFN fait l'objet d'un déploiement national et pluriannuel confié à l'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH) sur une période de 4 ans, fonds mutualisés de l'ANFH et gratuité pour les établissements

** L'ANFH porte le marché pour le compte des établissements qui peuvent commander sur l'outil « la Formule » et financer sur leur plan de formation

Suites données

- Une **mission d'évaluation à froid du parcours (volet 2)**, avec un cabinet externe est en cours de réalisation
- 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 auxquels participe la FHF, 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

« Les fondamentaux du management »

Volet 1 - ANFH

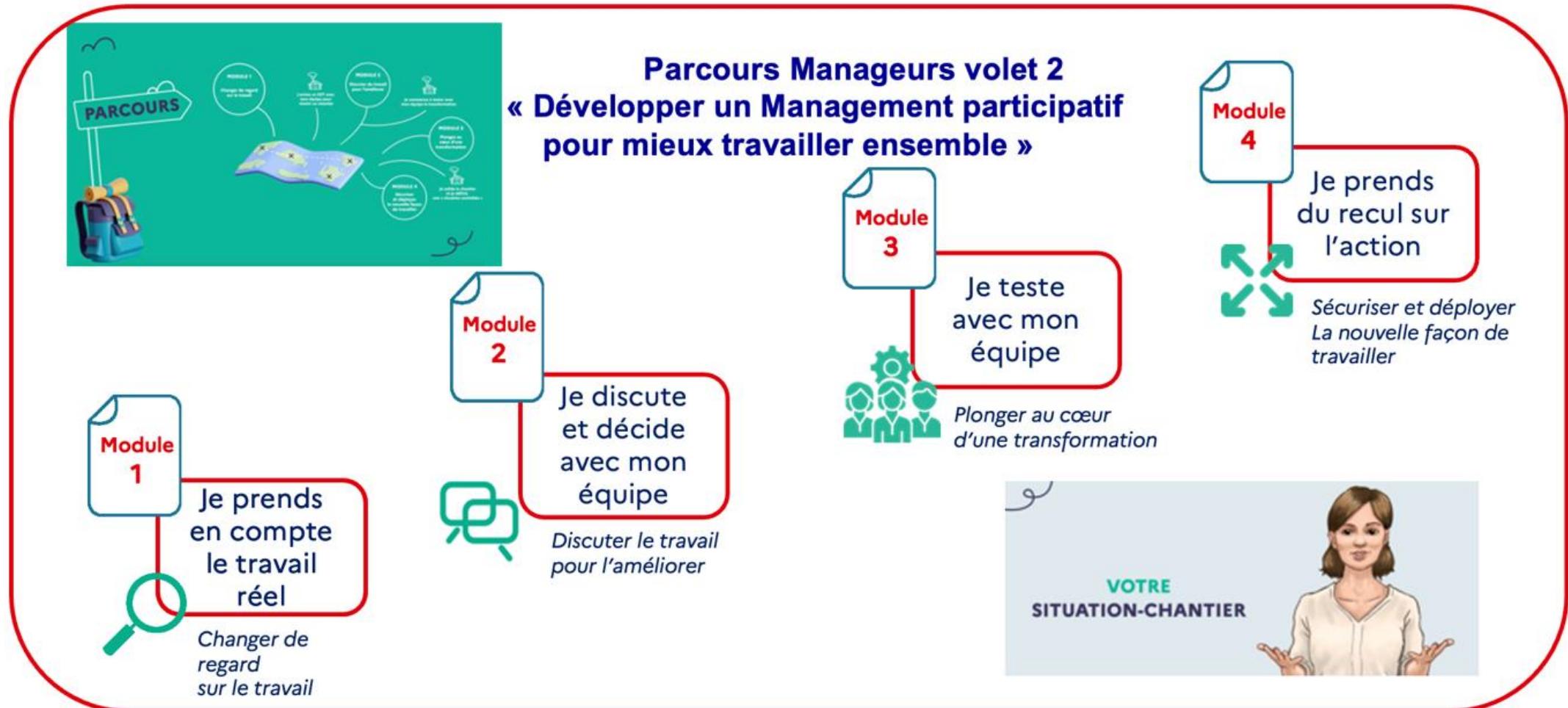
5 MODULES	2 PRESTATAIRES	
	EXCELLENS	SANTE ACADEMIE
ORGANISATIONS PEDAGOGIQUES		
Module 1 : Positionnement	Max. 1 h distanciel	Max. 1 h distanciel
Module 2 : Appréhender l'évolution de l'environnement hospitalier	1 h distanciel + 6 h présentiel	3h30 distanciel 3h30 présentiel
Module 3 : Fédérer, motiver, valoriser, déléguer	1 h distanciel + 6 h présentiel	3h30 distanciel 3h30 présentiel
Module 4 : Prendre soin de soi et du collectif, gérer les relations interpersonnelles, contribuer à la démarche QVCT	1 h distanciel + 6 h présentiel	3h30 distanciel 3h30 présentiel
Module 5 : Accompagner le changement, gérer les projets	1 h distanciel + 6 h présentiel	1 h distanciel 6h présentiel



« Développer un management participatif pour mieux travailler ensemble »

Volet 2 - ANACT

3 PRESTATAIRES			
3 MODULES	ORGANISATIONS PEDAGOGIQUES		
Module 1 : Changer de regard sur le travail	OPENCO	EXCELLENS	KPMG
	1,5 jour	1,5 jour	1,5 jour
Module 2 : Discuter le travail pour l'améliorer	1 jour	1 jour	1 jour
	1 jour	1 jour	1 jour
Module 3 : Plongez au cœur d'une transformation	1 jour	1 jour	1 jour
	1 jour	1 jour	1 jour
Module 4 : Sécuriser et déployer une nouvelle façon de travailler	0,5 jour	0,5 jour	0,5 jour
	0,5 jour	0,5 jour	0,5 jour





Spécificité du volet 2

- Parce qu'un management participatif, fondé sur la qualité du travail et des conditions favorables à sa réalisation, est un **levier puissant d'attractivité** et d'efficacité durable.
- Le second volet a été **conçu pour outiller** de manière très opérationnelle les manageurs.
- Chaque manageur en formation, va choisir une « **situation-chantier** », avec son équipe, qu'il va travailler pour la transformer au fil des 4 modules et au cours des 3 intersessions avec la mise en place d'un Espace de Discussion avec cette même équipe.
- Les **principales thématiques** abordées sont, notamment :
 - ✓ L'espace de discussion sur le travail comme outil d'un management participatif, développant la reconnaissance et l'apprentissage collectif
 - ✓ Le « droit à l'erreur » dans l'activité de manageur et dans le management des équipes
 - ✓ La nécessité de l'expérimentation collective pour construire des transformations réussies et acceptées (de « nouvelles » façons de travailler)
 - ✓ L'importance des retours d'expérience collectifs en tant que pratique managériale



MINISTÈRE
DE LA SANTÉ, DES FAMILLES,
DE L'AUTONOMIE
ET DES PERSONNES HANDICAPÉES

Liberté
Égalité
Fraternité



Parcours- Manageurs Volet 2, c'est ...





Intérêt du parcours, valorisations et plus values (1)

- **Intérêt pour l'établissement :**

- ✓ **Valoriser la politique interne en faveur du management** ; la politique de l'ES, peut être axée entre autres sur l'intérêt de construire un collectif de manageurs permettant de valoriser la fonction managériale et d'harmoniser les pratiques quelles qu'elles soient
- ✓ **Développer la marque employeur autour de l'objet managérial**
- ✓ **Décloisonner les fonctions** d'encadrement des PM et PNM au bénéfice d'une culture managériale commune 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
- ✓ **Garantir la diffusion** des compétences clés et légitimer dans les établissements les démarches de développement du management
- ✓ **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.

- ✓ **Certification HAS pour pouvoir mesurer la maturité des établissements de santé sur cette thématique**

Il est communément admis le lien entre qualité des soins et qualité de management. Le processus de certification aide à mobiliser largement 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)

- **Intérêt 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 manageur mais aussi une reconnaissance qui légitime la position du manageur et peut aider dans le cadre des évaluations et des mobilités.

- ✓ **Incitation de formation au management pour l'accès à certaines fonctions de responsabilité**

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).



MINISTÈRE
DE LA SANTÉ, DES FAMILLES,
DE L'AUTONOMIE
ET DES PERSONNES HANDICAPÉES

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Merci de votre attention et à votre écoute.

Contacts DGOS :

Géraldine RAFFRAY : geraldine.raffray@sante.gouv.fr

Hélène TIRIAU : helene.tiriau@sante.gouv.fr