

Être UTILES aux professionnels du secteur de la santé

○ RAPPORT D'ACTIVITÉ 2025



Sommaire

Notre identité et nos fondamentaux	4
3 missions phares au CNG	4
Quelle est notre ambition ?	5
Les faits marquants de l'année 2025	6
Un nouveau cap pour le CNG , entretien avec Frédéric Pigny , directeur général	8
Bilan du COP 2025	10
Bilan axe 1 : Proposer une démarche de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences	12
Bilan axe 2 : Dynamiser les parcours et contribuer à la qualité de vie au travail	15
Bilan axe 3 : Accroître la visibilité du CNG auprès des professionnels et de ses partenaires	18
Bilan axe 4 : Opérer la transformation numérique du CNG et conforter sa performance interne	20

Actions de communication	26
Eqwater, un nouveau cadre de travail pour accompagner la transformation du CNG	29
Webinaires et publications	32
Remerciements	33

Notre identité et nos fondamentaux

Grâce à un socle de confiance solide et des valeurs phares qui animent ses équipes au quotidien, le CNG réalise ses missions fondatrices avec détermination tout en poursuivant sa transformation.

3 missions phares au CNG



Recruter

Organisation des concours médicaux et administratifs nationaux; gestion des autorisations nationales d'exercice des praticiens à diplôme étranger.



Orienter

De la nomination au départ en retraite, accompagnement et conseil durant toute la carrière des praticiens hospitaliers et des directeurs de la fonction publique hospitalière.



Soutenir

Accompagnement individuel et collectif des professionnels et des établissements dans leur carrière et leur développement.

Avec 4 objectifs majeurs

- Développer une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences pour mieux répondre aux besoins des corps que nous gérons;
- Renforcer notre appui RH pour développer des parcours professionnels;
- Faire mieux connaître nos missions et mieux répondre aux attentes des professionnels;
- Poursuivre la transformation numérique du CNG et conforter sa performance.

Sous la tutelle

- Du ministère chargé de la santé et de la prévention.
- Au quotidien, le CNG travaille étroitement avec la Direction générale de l'offre de soins (DGOS).

Avec de multiples interlocuteurs

- Le ministère de l'Action publique, de la fonction publique et de la simplification et la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP);
- Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation;
- Les agences régionales de santé;
- Les ordres professionnels;
- 900 établissements hospitaliers;
- Les organisations syndicales représentatives de directeurs, de praticiens hospitaliers et les syndicats d'étudiants;
- La Fédération Hospitalière de France (FHF);
- La Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE).

Quelle est notre ambition ?

Accompagner les parcours des corps gérés par le CNG et contribuer, par une gestion exigeante et équitable, à la qualité du service public de santé.

Grâce à l'engagement de 109 collaborateurs, pour 4 types de publics

- Praticiens hospitaliers et praticiens hospitalo-universitaires;
- Directeurs de la fonction publique hospitalière;
- Candidats aux concours administratifs et médicaux;
- Praticiens à diplôme hors Union européenne (PADHUE).



Un nouveau cap pour le CNG



Entretien avec Frédéric Pigny
Directeur général

À la tête du Centre national de gestion depuis février 2026, Frédéric Pigny engage l'établissement dans une nouvelle étape de son développement. Dans un environnement marqué par de profondes évolutions des ressources humaines hospitalières et des attentes croissantes des professionnels, le CNG est appelé à renforcer son rôle d'accompagnement, d'expertise et d'appui.

À l'occasion de cet entretien, le directeur général revient sur les principaux enseignements du précédent Contrat d'objectifs et de performance, les défis à relever dans les années à venir et les ambitions qui structureront le futur COP 2026-2030. Une feuille de route placée sous le signe de la proximité, de la transformation et de la création de valeur au service des acteurs de la santé.

Quelles sont vos priorités pour ces premiers mois à la tête du CNG ?

Frédéric Pigny. Mes priorités s'inscrivent dans des temporalités complémentaires.

La première est d'ordre stratégique : l'élaboration du Contrat d'objectifs et de performance 2026-2030 constitue une étape déterminante pour l'établissement. Ce nouveau COP définira les orientations du CNG pour les années à venir, tant dans l'exercice de ses missions que dans ses enjeux de performance. Il structurera également nos relations avec notre tutelle, la DGOS, ainsi qu'avec l'ensemble de nos partenaires. Une deuxième priorité concerne nos modes de fonctionnement. Le CNG devra continuer à faire preuve de transparence et de pédagogie pour renforcer la confiance qu'il inspire à ses partenaires. Cela suppose un dialogue régulier

avec les établissements, les partenaires institutionnels et les réseaux professionnels afin de favoriser une meilleure compréhension mutuelle des enjeux et des attentes de chacun. Enfin, je porte une attention particulière au pilotage de l'établissement dans ces différentes dimensions : gestion financière, ressources humaines sans oublier les systèmes d'information qui constituent des leviers essentiels de performance. Nous devons développer davantage de transversalité, de coopération et de partage de l'information. D'ailleurs, la relocalisation du CNG à Issy-les-Moulineaux s'inscrit pleinement dans cette dynamique en offrant un cadre propice à de nouvelles façons de travailler ensemble.



“
L'avenir du CNG repose sur un triptyque : conforter son socle de missions, accélérer sa transformation numérique et rechercher en permanence la valeur ajoutée de son action. Confiance, coopération et complémentarité doivent guider notre démarche. Plus nous renforcerons ces liens, en interne comme avec nos partenaires, plus le service rendu aux établissements et aux professionnels gagnera en qualité, en efficacité et en utilité.”

Votre parcours vous a mené du soin aux responsabilités de direction générale. En quoi cela influence-t-il le regard que vous portez sur le CNG ?

F. P. Rejoindre une institution qui accompagne près de 75 000 professionnels, c'est aussi contribuer à prendre soin du système de santé dans son ensemble. Mon parcours a renforcé une conviction forte : le CNG doit avant tout être utile aux établissements et aux professionnels qui les font vivre. De la même manière que l'usager est au cœur du système hospitalier, le CNG doit orienter son action vers le service rendu aux territoires et aux femmes et aux hommes qui y exercent. Mes expériences de terrain, comme directeur d'établissement, enseignant-chercheur ou encore officier de sapeur-pompier, ont forgé une culture de la relation, du pragmatisme et de l'efficacité. Elles m'ont appris l'importance de donner du sens à l'action collective et de concilier des exigences parfois contradictoires : la gestion du temps long et la capacité à répondre à l'urgence, la complexité des situations et le réalisme des solutions. Cette diversité d'expériences nourrit aujourd'hui ma vision du management et de l'action publique.

Le COP 2021-2025 vient de s'achever. Quels enseignements en tirez-vous ?

F. P. Le premier constat est que plusieurs orientations du COP qui s'achève conservent toute leur pertinence et trouveront naturellement leur place dans le prochain contrat.

Trois enseignements principaux peuvent être retenus.

Le premier est la nécessité pour le CNG de maintenir une capacité permanente d'adaptation. Ces dernières années, l'établissement a été amené à prendre en charge de nouvelles missions, parfois dans des délais contraints, ce qui a nécessité une forte mobilisation des équipes.

Le deuxième enseignement tient à l'exposition particulière du CNG. Nos activités se situent au croisement d'enjeux institutionnels, juridiques, sociaux, médiatiques et parfois politiques. Cette position exige une vigilance constante et une grande robustesse dans nos processus.

Enfin, le troisième enseignement concerne la performance de l'établissement. Le développement de systèmes d'information fiables, sécurisés et partagés constitue aujourd'hui une condition essentielle de notre efficacité. C'est à travers une meilleure exploitation des données, un pilotage renforcé et des indicateurs plus pertinents que nous pourrions améliorer la coordination de nos actions et dégager des marges de manœuvre au profit de nouvelles priorités.

Comment souhaitez-vous mobiliser les équipes internes et installer votre dynamique managériale au sein du CNG ?

F. P. L'année écoulée a été particulièrement dense pour les équipes du CNG, avec la conduite de nombreux projets structurants et la préparation de la relocalisation de l'établissement.

Dans ce contexte, la mobilisation repose à la fois sur la qualité et l'intérêt du travail réalisé par chaque département et sur notre capacité collective à développer davantage de transversalité, de coopération et de performance.

Mon rôle est d'abord de donner une direction claire, de créer les conditions permettant à chacun d'exercer pleinement ses responsabilités et de valoriser les compétences présentes au sein de l'établissement. Je parle volontiers d'engagement plutôt que de mobilisation, car l'engagement repose sur l'adhésion à un projet collectif porteur de sens et opérationnalisé.

J'attache une importance particulière à ce que l'élaboration du futur COP constitue un moment fédérateur pour l'ensemble des équipes. Ce travail doit permettre de partager des priorités communes et de renforcer notre culture du pilotage grâce à des objectifs clairement identifiés et à des indicateurs de suivi adaptés.

Le CNG ne peut se résumer à une juxtaposition d'expertises. Sa force réside dans sa capacité à développer les complémentarités, à favoriser le travail collectif et à construire des réponses coordonnées.

Certaines démarches, comme le management participatif ou le séminaire annuel, contribuent déjà à cette dynamique. Mon intention n'est pas de remettre en cause ce qui fonctionne, mais de veiller

à ce que ces dispositifs produisent des effets durables, mesurables et utiles à l'ensemble de l'organisation.

Je suis également convaincu qu'il existe encore des marges de progression en matière de proximité managériale, de reconnaissance et de sécurisation des pratiques professionnelles.

Quelles perspectives souhaitez-vous ouvrir avec le futur COP 2026-2030 ?

F. P. Le futur COP devra poursuivre en lien avec les orientations du Conseil d'Administration une ambition claire : améliorer durablement le service rendu aux usagers du CNG et renforcer notre capacité à animer les communautés professionnelles que nous accompagnons.

Cette ambition suppose de poursuivre le dialogue avec nos partenaires, de valoriser l'engagement des équipes et de renforcer la lisibilité de nos missions et de notre action.

Les enjeux liés aux données et aux systèmes d'information seront au cœur de cette transformation. Sécurité, fiabilité, ergonomie et appropriation des outils par les utilisateurs constituent des conditions essentielles de réussite. Ces évolutions doivent permettre de fluidifier les échanges, d'améliorer le suivi des dossiers et de recentrer les équipes sur des missions à forte valeur ajoutée.

Je souhaite enfin que le CNG conjugue un cadre structurant avec la souplesse nécessaire pour répondre aux attentes des établissements, des professionnels et des acteurs des territoires. Cette ambition vaut également pour nos collaborateurs. Car les organisations qui offrent un environnement de travail de qualité sont aussi celles qui rendent le meilleur service.

Les faits marquants de l'année 2025

Nouveaux locaux, évolution des outils, partenariats renforcés... L'année 2025 a été riche en projets pour le CNG. Retour sur quelques temps forts.

De nouveaux locaux pour accompagner l'activité du CNG

Le 3 novembre 2025, le CNG s'est installé à Issy-les-Moulineaux, dans l'immeuble Eqwater (voir notre reportage pages 34-37). Ce déménagement marque une étape importante de modernisation, avec un site repensé pour favoriser la collaboration, améliorer les conditions de travail et l'accueil des professionnels gérés et des nombreuses instances organisées par le CNG. Conduite comme un projet collectif, cette relocalisation répond également à des objectifs d'efficacité et de sobriété.

Transfert des CESP à l'Agence de services et de paiement

Après quinze années de gestion des Contrats d'engagement de service public (CESP), le CNG a accompagné leur transfert vers l'Agence de services et de paiement (ASP), effectif au 1er janvier 2026. Plus de 4 000 dossiers ont été concernés, dont 2 102 allocataires en cours de versement d'allocation, 190 contrats rompus en cours de recouvrement et plus de 2 200 contrats encore en cours d'engagement. Cette opération a été conduite avec la DGOS dans des conditions garantissant la continuité du suivi des dossiers.

La préparation d'un nouveau système d'information de gestion pour les praticiens hospitaliers

Face à l'obsolescence de ses outils SIGMED et SIGHU, le CNG a engagé la refonte de ses applications de gestion des praticiens hospitaliers et hospitalo-universitaires. Le futur système permettra notamment aux praticiens concernés de disposer d'un dossier individuel accessible, regroupant leurs documents et leurs échanges avec le CNG. Il intégrera également de nouveaux outils pour mieux anticiper les décisions administratives. L'année 2026 sera consacrée au lancement du marché relatif à ce futur SI et à tous les travaux préparatoires à sa mise en service prévue courant 2027.

Des partenariats avec la médiation nationale et l'EHESP

Le CNG a poursuivi en 2025 la consolidation de ses liens avec ses partenaires institutionnels. Une convention avec la médiation nationale a été formalisée et est en cours de signature. Par ailleurs, le rapprochement avec l'École des hautes études en santé publique (EHESP) a conduit à une représentation du CNG au conseil des formations de l'école et devrait aboutir à la présence de l'école au conseil d'administration du CNG, au-delà de points d'échanges réguliers mis en place entre les équipes. Ces évolutions visent à renforcer la coordination avec les acteurs de formation et d'accompagnement des professionnels.

Des Lignes Directrices de Gestion des directeurs affinées

En 2025, plusieurs Lignes Directrices de Gestion (LDG) des directeurs d'hôpital ont été précisées afin de rendre les promotions et les règles afférentes aux mobilités plus claires et objectives. Ainsi, la LDG relative aux orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels et de mobilité a été revue, ainsi que les critères de sélection des candidats pour les emplois supérieurs (chefferies DH, D3S ainsi qu'emplois fonctionnels d'adjoints).

De même, les LDG relatives aux tableaux d'avancement au grade de la hors classe des trois corps de direction ont été revues. La mise en place d'un système de cotation des dossiers permet désormais de mieux prendre en compte les particularités du parcours professionnel (intérim, exercice en environnement complexe, etc.) et certaines situations spécifiques.

Par ailleurs, la rédaction de règles relatives aux détachements et intégrations directes a été engagée et se poursuivra en 2026.

Un accompagnement tout au long des carrières

Le CNG a structuré un réseau de conseillers mobilité carrière pour les directeurs de la fonction publique hospitalière pour consolider son rôle d'accompagnement de leur développement professionnel. Ce dispositif repose sur des entretiens individualisés tout au long de leur carrière permettant d'informer, de renseigner et d'accompagner. Les CMC analysent le parcours professionnel, identifient les compétences et le profil, viennent en appui aux démarches de mobilité et orientent les agents vers les dispositifs de formation adéquats. Cela doit permettre au CNG de mieux identifier des profils pour constituer des viviers de potentiels et de compétences et ainsi de mieux répondre aux attentes des directeurs, des recruteurs et des structures.

Une réforme statutaire majeure pour les directeurs d'hôpital

Le département de gestion des directeurs a participé tout au long de l'année aux travaux pilotés par la DGOS dans le cadre de la déclinaison de la réforme de la haute fonction publique aux directeurs d'hôpital. Ces échanges ont conduit, le 27 novembre 2025, à la publication de six textes (décrets, arrêtés). Le CNG a également contribué à la rédaction d'une première instruction relative au nouveau régime indemnitaire et s'attache à la mise en œuvre de cette réforme.

Une organisation pivot, ambitieuse et essentielle



Entretien avec Marie Daudé

Ancienne directrice générale de l'offre de soins (DGOS)

Dans un système de santé en pleine transformation, la capacité du ministère de la Santé, des Familles, de l'Autonomie et des Personnes handicapées et de la DGOS à s'appuyer sur des partenaires solides est plus que jamais déterminante. Le Centre national de gestion reste un acteur essentiel, au cœur des évolutions qui touchent le recrutement, les parcours et l'exercice professionnel des ressources humaines médicales, paramédicales et de direction.

L'année écoulée, qui a été celle de votre déménagement vers un nouveau site, a été marquée par des réformes importantes. Dans ce contexte exigeant, le CNG a démontré sa capacité à soutenir les établissements, les praticiens, les cadres dirigeants et les acteurs de terrain avec rigueur et réactivité.

Parmi les avancées majeures, la réforme de la Haute fonction publique a souligné la contribution des directeurs d'hôpital au service public. La mise en place des Epreuves dématérialisées nationales dans les universités d'outre-mer a aussi été une réussite majeure révélant la capacité du CNG à assurer un maillage territorial équitable.

De même, la mise en place d'une voie interne au concours des Epreuves de vérification des connaissances pour les praticiens à diplôme hors Union européenne (PADHUE) constitue un axe fort de l'année 2025. Ce travail, mené dans un calendrier serré, concilie exigence de qualité, transparence des parcours et prise en compte des besoins en compétences des territoires.

Au-delà de ces réformes, le CNG a poursuivi des chantiers moins visibles mais essentiels : amélioration des outils numériques de gestion des carrières, partage des données pour un meilleur pilotage collectif, modernisation des processus administratifs, accompagnement des mobilités et des transitions. Ces avancées contribuent à la fluidité des parcours et au soutien quotidien des établissements publics.

Nous poursuivons pour l'année qui vient avec confiance et détermination cette collaboration essentielle, qui demeure l'un des piliers de la transformation et de la stabilité de notre système de santé.



“

Le rapport d'activité 2025 illustre cette dynamique et la diversité des missions du CNG, ainsi que l'étendue des coopérations avec la DGOS pour accompagner les établissements et les professionnels.”



COP 2021-2025 : Un cadre stratégique pour le CNG

Cinq années pour consolider les missions, transformer les outils et affirmer le rôle de DRH nationale.

Élaboré dans un contexte de fortes tensions sur le système de santé et de profondes évolutions réglementaires, le Contrat d'objectifs et de performance (COP 2021-2025) a marqué une phase déterminante de transformation du Centre national de gestion. Il a permis de faire évoluer ses missions, d'affirmer son positionnement comme direction des ressources humaines nationale des corps qu'il gère et d'engager des chantiers structurants en matière d'organisation, d'accompagnement et de pilotage.

Un COP inscrit dans un environnement en profonde évolution

Opérateur national placé au cœur de la gestion des carrières des praticiens hospitaliers et des directeurs de la fonction publique hospitalière, le CNG exerce des missions stratégiques de gestion, de pilotage et d'accompagnement des parcours professionnels.

Le COP 2021-2025 s'est déployé dans un contexte inédit, marqué dès son lancement par les effets durables de la crise sanitaire, l'intensification des tensions sur les ressources humaines hospitalières et une succession de réformes structurantes. Télétravail, nouvelles modalités de coopération, difficultés accrues de recrutement et forte mobilité des professionnels ont profondément modifié les conditions d'exercice des missions du CNG.

Sur la période, l'environnement réglementaire a connu des évolutions majeures, avec la réforme du deuxième cycle des études médicales, la transformation progressive des dispositifs applicables aux praticiens à diplôme hors Union européenne, ou encore l'évolution des statuts des corps gérés, comme la suppression du corps des praticiens hospitaliers à temps partiel ou la réforme du corps des directeurs d'hôpital. Ces évolutions se sont traduites par un élargissement significatif du périmètre d'intervention du CNG, notamment dans les domaines des concours, des autorisations d'exercice et du pilotage de dispositifs complexes à l'échelle nationale.

En interne, le CNG a également traversé une phase de transformation importante, avec une évolution des modes de pilotage et de management, puis, en fin de période, la préparation et la mise en œuvre du déménagement du siège vers Issy-les-Moulineaux. Autant de facteurs qui ont contribué à faire du COP 2021-2025 un cadre à la fois structurant et évolutif.

Une architecture stratégique claire et une méthode de suivi outillée

Le COP 2021-2025 s'articulait autour de 4 axes stratégiques : le développement d'une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences ; la dynamisation des parcours professionnels et de la qualité de vie au travail ; le renforcement de la visibilité et des relations partenariales du CNG et la transformation numérique au service de la performance interne, avec la construction du premier schéma des systèmes d'information (SDSI) annexé au COP.

Ces axes ont été déclinés en 12 objectifs et 48 actions, eux-mêmes traduits de manière opérationnelle dans un programme de travail regroupant 143 actions. Ce dispositif a permis un suivi annuel précis, partagé avec le conseil d'administration, et une évaluation régulière de l'avancement des engagements pris.

La méthode retenue a favorisé une approche collaborative, associant l'ensemble des départements du CNG, et a permis de mesurer de façon objectivée le degré de réalisation des actions, tout en mettant en lumière les leviers de progrès et les points de vigilance.

Un bilan globalement positif, porteur d'enseignements pour la suite

À l'issue du COP 2021-2025, le taux de réalisation global atteint 75 %, reflet d'une dynamique d'ensemble solide malgré un contexte contraint. Chacun des quatre axes a produit des avancées concrètes, dont le détail est présenté dans les pages suivantes.

Ce bilan met également en lumière des chantiers restant à conduire, en particulier sur la modernisation des systèmes d'information et le pilotage de la donnée. Ils seront poursuivis et renforcés dans le cadre du prochain COP.

Proposer une démarche de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences

Anticiper les besoins pour mieux piloter les ressources humaines

Premier pilier du COP 2021-2025, l'axe 1 visait à doter le CNG des fondations nécessaires à une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences, afin de fiabiliser les données, éclairer la décision publique et anticiper les besoins des établissements et des professionnels.



Une ambition structurante pour le pilotage national des ressources humaines

La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences constitue un levier stratégique majeur pour le CNG. Dans un contexte de tensions durables sur les ressources humaines hospitalières et de profondes évolutions des métiers, l'enjeu était double : disposer de données fiables et consolidées à l'échelle nationale et structurer une approche par les compétences permettant d'anticiper les besoins à moyen et long terme.

Au lancement du COP, cette ambition se heurtait à plusieurs défis structurants. Les données disponibles étaient hétérogènes, les référentiels incomplets ou disparates, et les outils de gestion encore largement cloisonnés. L'axe 1 a ainsi posé une trajectoire progressive, visant d'abord à construire les prérequis indispensables avant de déployer pleinement une démarche de GPMC opérationnelle.



Poser les fondations d'une GPMC outillée et partagée

Sur la période 2021-2025, des avancées déterminantes ont été réalisées pour structurer cette démarche. Le CNG a construit un référentiel des emplois et des compétences pour les corps de direction en lien étroit avec l'EHESP et la DGOS, finalisé en 2023, et a engagé un travail de cartographie des métiers, notamment pour les directeurs des soins.

Le déploiement quasi généralisé de Logimedh dans les EPS a fourni le socle d'un pilotage RH à l'échelle nationale.

Adossée au référentiel métiers et compétences, la refonte du support d'entretien annuel des directeurs, déployée en 2024 via l'application SAGA, a également marqué une étape clé. Le développement d'une solution de Business Intelligence a accompagné cette dynamique, avec plusieurs lots livrés sur la période. Si des retards et des difficultés ont été constatés, ces travaux ont néanmoins permis de structurer les bases d'un pilotage par la donnée appelé à se renforcer dans le prochain Schéma directeur du système d'information (SDSI).

Enfin, l'appropriation des outils par les acteurs de terrain a fait l'objet d'une attention particulière. Des notes à destination des agences régionales de santé ont été diffusées dès 2021 pour les accompagner dans la rédaction des fiches de poste des chefs d'établissement. Ce travail a été complété par le déploiement de dispositifs visant à évaluer les compétences managériales et par des évaluations à 360° des directeurs, contribuant à ancrer progressivement la logique de compétences dans les pratiques.

La feuille de route établie en 2025 a par ailleurs identifié des chantiers structurants pour la poursuite de la démarche de gestion prévisionnelle, notamment la refonte du système d'information de gestion des praticiens hospitaliers et la poursuite du déploiement de Logimedh à l'AP-HP.

Principales réalisations

Un déploiement national de Logimedh, socle du pilotage à venir

Les établissements publics de santé ont désormais massivement basculé vers un outil national commun pour le recrutement des praticiens hospitaliers. Piloté par le Département de gestion des praticiens hospitaliers (DGPH), le déploiement de Logimedh est aujourd'hui quasi généralisé à l'ensemble des établissements publics de santé, hors Assistance publique – Hôpitaux de Paris. Cette évolution a permis de dépasser une organisation jusque-là fragmentée, reposant sur des outils locaux et des remontées hétérogènes, au profit de procédures de publication des postes et de recrutement, harmonisées à l'échelle nationale. Les remontées de postes ouverts, pourvus ou vacants s'effectuent désormais de manière centralisée, sans ressaisie, sécurisant ainsi les échanges entre les établissements et les agences régionales de santé.

Ce déploiement constitue un acquis majeur du COP 2021-2025. Sans présumer encore d'un pilotage pleinement outillé par la donnée, Logimedh pose les fondations indispensables à une meilleure connaissance des emplois médicaux ainsi qu'à la montée en charge, dans le prochain COP, d'une démarche de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences plus structurée, au service de l'analyse des besoins territoriaux et des situations de tension sur certaines spécialités.

Mieux connaître les parcours pour accompagner les évolutions professionnelles des corps de direction

Les directeurs disposent d'outils plus structurés pour valoriser leurs compétences et accompagner l'évolution de leurs parcours professionnels. Conduit par le Département de gestion des directeurs (DGD), un travail de fond a permis de renforcer la connaissance des parcours des directeurs, condition indispensable à toute démarche de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences.

Le déploiement d'un nouveau support d'entretien annuel, intégré à l'application SAGA depuis 2024, constitue une avancée structurante. Adossé au référentiel métiers, il permet d'objectiver davantage les compétences managériales, les réalisations et les aspirations professionnelles des directeurs, tout en harmonisant les pratiques d'évaluation.

Combinée au lancement progressif des entretiens carrière, cette évolution contribue à redéfinir le rôle du CNG, d'une gestion principalement administrative vers une fonction de conseil et d'accompagnement des trajectoires professionnelles. Les données ainsi recueillies ouvrent des perspectives nouvelles en matière d'analyse des parcours, d'identification de profils susceptibles d'évoluer vers des postes complexes ou de s'inscrire dans des mobilités diversifiées.

Le système d'information comme levier de pilotage

Dans un environnement marqué par l'hétérogénéité et l'ancienneté des outils historiques et la montée en charge de nouvelles missions, l'enjeu était de disposer de systèmes capables de soutenir durablement la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences.

Le développement d'une solution de Business Intelligence s'inscrit pleinement dans cette ambition. Ce chantier, qui doit être poursuivi, a permis de poser les bases d'un pilotage par la donnée, en lien étroit avec les besoins des départements métiers. Il a également conduit à un travail approfondi sur la qualité, la fiabilité et l'exploitation des données issues des outils de gestion.



Nadia BOULHAROUF,
Cheffe du Département
de gestion des directeurs
(DGD)

“
En structurant la connaissance des parcours et en modernisant les outils d'évaluation, nous avons franchi une étape décisive pour anticiper les besoins et accompagner plus finement les trajectoires professionnelles des directeurs.”

BILAN · AXE 2

Dynamiser les parcours et contribuer à la qualité de vie au travail

Développer les parcours professionnels des directeurs de la Fonction publique hospitalière et des praticiens hospitaliers et renforcer les dispositifs de soutien.

Deuxième pilier du COP 2021-2025, cet axe visait à structurer les dispositifs d'accompagnement des corps gérés par le CNG et à soutenir l'évolution de leurs parcours. Sur la période, plusieurs actions ont été engagées pour favoriser les trajectoires professionnelles des directeurs d'établissement de santé et des praticiens hospitaliers, tout en développant des dispositifs d'appui, d'échange et d'information.

Les parcours professionnels au cœur des enjeux de ressources humaines hospitalières

Les directeurs d'établissement et les praticiens hospitaliers exercent dans un contexte marqué par des tensions persistantes sur les ressources humaines hospitalières et par des transformations importantes du système de santé. Le COP 2021-2025 a ainsi fixé plusieurs priorités : accompagner les évolutions de carrière, favoriser les mobilités professionnelles, constituer des viviers pour certains postes et promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'accès aux responsabilités.

L'axe prévoyait également de développer des outils permettant d'aider les établissements publics de santé à gérer certaines situations individuelles complexes, notamment en matière de procédures disciplinaires, d'insuffisance professionnelle ou de situations de crise affectant les professionnels.

Des dispositifs d'accompagnement progressivement structurés

Sur la période 2021-2025, le CNG a structuré une offre d'accompagnement diversifiée à destination des directeurs de la Fonction publique hospitalière et des praticiens hospitaliers, couvrant aussi bien l'accompagnement des parcours individuels que le partage de pratiques à l'échelle collective. Ces dispositifs, développés en lien étroit avec les réalités du terrain, visent à mieux répondre aux attentes des professionnels et des établissements à chaque étape de la vie professionnelle.

Principales réalisations

› Des entretiens carrière pour l'accompagnement des parcours des directeurs hospitaliers

Les directeurs peuvent désormais solliciter un temps d'échange dédié pour aborder leur trajectoire professionnelle, leurs souhaits de mobilité et leurs perspectives d'évolution. Déployés progressivement par le département de gestion des directeurs (DGD), les entretiens carrière contribuent à mieux accompagner les parcours et à identifier les motivations, les compétences mobilisables et les leviers pour travailler à sa prochaine mobilité.

› Des webinaires et des guides pour éclairer les pratiques des établissements

Les établissements publics de santé disposent désormais de formats réguliers d'information pour les accompagner dans leur gestion managériale. Depuis 2024, le CNG a en effet notamment mis en place les rendez-vous du management, mais également plusieurs autres webinaires d'information. Ces temps d'échange sont complétés par la diffusion de guides méthodologiques permettant de clarifier les procédures applicables dans des situations professionnelles parfois complexes. L'ensemble de ces ressources contribue à sécuriser les pratiques et à offrir aux établissements des repères opérationnels.

› L'appui du Conseil médical national des directeurs dans certaines situations individuelles

Lorsqu'un directeur est confronté à des difficultés liées à son état de santé ou à sa capacité à exercer ses fonctions, une expertise médicale peut être mobilisée à l'échelle nationale. Mis en place en 2024, le Conseil médical national des directeurs permet d'apporter un éclairage médical dans l'analyse de certaines situations individuelles.

Cette instance contribue ainsi à mieux accompagner les directeurs concernés et à sécuriser l'examen de situations parfois complexes pour les établissements comme pour l'administration.

› Des outils pour signaler et traiter certaines situations professionnelles sensibles

Le CNG a mis en place un dispositif de signalement des difficultés d'exercice pour les directeurs, associé à un numéro dédié d'appui psychologique, permettant aux professionnels concernés d'être accompagnés et aux situations d'être suivies.

Des numéros verts sont également disponibles sur le site internet du CNG pour les médecins et pour les pharmaciens. Parallèlement, plusieurs guides juridiques et méthodologiques ont été élaborés afin d'aider les établissements publics de santé à gérer certaines situations professionnelles complexes, notamment les procédures disciplinaires, les cas d'insuffisance professionnelle.

› Le mentorat et le coaching, pour un soutien renforcé aux directeurs et aux praticiens hospitaliers

Les directeurs de la fonction publique hospitalière et les praticiens hospitaliers peuvent désormais bénéficier d'un accompagnement individualisé à différentes étapes de leur carrière. Portées par le département des autorisations d'exercice, des concours et du coaching (DA2C), ces démarches de mentorat et de coaching favorisent le partage d'expérience entre pairs et apportent un appui dans certaines situations managériales et professionnelles.

Expérimenté entre 2022 et 2023, le dispositif de mentorat a été déployé à partir de 2024 afin d'accompagner les directeurs confrontés à des responsabilités croissantes dans un environnement hospitalier en transformation.

› Un accompagnement spécifique des présidents de CME en fin de mandat

À l'occasion du renouvellement des commissions médicales d'établissement (CME) fin 2025, le CNG a proposé aux présidents de CME sortants qui le souhaitent des entretiens d'accompagnement individualisés. Ces échanges ont permis d'aborder les suites envisageables de leur parcours professionnel, en tenant compte de leur expérience managériale et de leurs projets d'évolution. Ce dispositif contribue à mieux accompagner ces praticiens investis dans des responsabilités collectives souvent exigeantes, en leur offrant un temps de recul et de projection à un moment charnière de leur trajectoire.

› De nouvelles perspectives de mobilité et d'évolution professionnelle pour les praticiens hospitaliers avec le 2^e diplôme d'études spécialisées

Les praticiens hospitaliers peuvent désormais acquérir une nouvelle spécialité médicale au cours de leur carrière. Dans ce cas de figure, le praticien hospitalier est placé, par le département de gestion des praticiens hospitaliers (DGPH), en position statutaire dite du « 2^e DES » ce qui lui permet de suivre un second diplôme d'études spécialisées.

Ce dispositif ouvre des perspectives d'évolution professionnelle à certains praticiens hospitaliers et peut contribuer à répondre aux besoins des établissements publics de santé dans certaines disciplines en tension.



Philippe TOUZY,
Chef du département
Autorisations d'exercice,
concours et coaching
(DA2C)

“

Le développement du mentorat, du coaching et des dispositifs d'accompagnement a permis d'offrir aux directeurs et aux praticiens hospitaliers des repères plus solides pour traverser les transitions professionnelles et renforcer leur confiance dans l'exercice de leurs missions”

› Un accès à l'exercice sécurisé par les dispositifs prévus pour les PADHUE

Les praticiens à diplôme hors Union européenne (PADHUE) peuvent accéder à l'exercice en France dans un cadre désormais structuré. Le département des autorisations d'exercice, des concours et du coaching (DA2C) pilote les procédures correspondantes, qui reposent notamment sur l'organisation des épreuves de vérification des connaissances et sur différentes étapes conduisant à l'autorisation d'exercice. La montée en charge de ces parcours au cours de la période 2021-2025 s'est traduite par une augmentation significative du nombre de dossiers traités, conduisant le CNG à adapter ses moyens et ses procédures afin de garantir le bon déroulement de ces démarches.

Accroître la visibilité du CNG auprès des professionnels et de ses partenaires

Clarifier notre rôle dans la gestion des carrières hospitalières et développer le dialogue avec les acteurs du système de santé

Troisième pilier du COP 2021-2025, cet axe visait à améliorer la lisibilité de l'action du CNG auprès des directeurs d'établissement, des praticiens hospitaliers et de l'ensemble de ses partenaires. Plusieurs actions ont été conduites sur la période pour mieux expliciter le cadre de gestion des carrières, structurer les échanges avec les acteurs du système hospitalier et faciliter l'accès aux informations relatives aux missions de l'établissement.

Le CNG exerce ses missions en interaction étroite avec les établissements publics de santé, les agences régionales de santé et plusieurs partenaires institutionnels. Le COP 2021-2025 a fixé comme priorité de renforcer ces échanges, de mieux expliciter les règles encadrant la gestion des carrières hospitalières et d'améliorer l'accès des professionnels et des établissements à l'information utile. Sur ces deux plans — dialogue avec les acteurs du système de santé et modernisation des outils de communication — des actions structurantes ont été conduites tout au long de la période.

Principales réalisations

› Meilleure visibilité des concours de la fonction publique hospitalière

Les actions de présentation des concours ont permis de mieux faire connaître les carrières de direction de la fonction publique hospitalière et leurs modalités d'accès. Le Département des autorisations d'exercice, des concours et du coaching (DA2C) organise régulièrement des interventions et produit des supports d'information en lien avec les écoles et les partenaires de la formation des cadres hospitaliers. Ces initiatives s'inscrivent également dans les actions de communication conduites par le CNG pour promouvoir les métiers de la fonction publique hospitalière et renforcer leur attractivité auprès de nouveaux publics.

› Des opportunités de recrutement plus facilement repérables

La diffusion « au fil de l'eau » des postes de praticiens hospitaliers améliore la visibilité des opportunités de recrutement pour les praticiens. Les offres sont publiées et mises à jour par le Département de gestion des praticiens hospitaliers (DGPH). Ce dispositif facilite la circulation de l'information sur les postes disponibles et contribue à fluidifier les processus de recrutement.

› Des modalités de gestion des carrières mieux identifiées

Afin de rendre plus lisibles les principes de gestion des carrières, les lignes directrices de gestion applicables aux corps de direction ont été actualisées et les règles relatives aux nominations, aux avancements et aux mobilités ont été précisées. Parallèlement, le Département de gestion des praticiens hospitaliers et hospitalo-universitaires (DGPH) diffuse des procédures et des informations destinées à expliciter les règles applicables aux praticiens hospitaliers et à sécuriser les pratiques des établissements.

› Des démarches d'information des usagers simplifiées

La refonte du site Internet engagée en 2022, avec une entrée par type de public géré, a amélioré l'organisation des contenus et l'accès aux informations destinées aux professionnels et aux établissements publics de santé. Le déploiement d'un *chatbot* complète ce dispositif en orientant plus rapidement les usagers vers les ressources adaptées à leurs démarches.

› Les attentes des publics mieux prises en compte

Afin de recueillir l'avis des professionnels et des partenaires institutionnels sur l'action du CNG, des enquêtes de perception sont réalisées tous les deux ans depuis 2021. Ces travaux permettent de mieux comprendre les attentes des publics et constituent un appui pour ajuster les priorités et faire évoluer les pratiques de l'établissement. En interne, les équipes du CNG ont pu aller à la rencontre des publics gérés grâce à des « Allez vers » en établissement de santé, dont une journée en service de soin et l'autre au sein de l'administration.



Séverine MASSON,
Cheffe du département
de Gestion des praticiens
hospitaliers (DGPH)

“

La modernisation des outils et la dématérialisation des procédures ont permis de sécuriser la gestion des carrières des praticiens hospitaliers, de mieux maîtriser les délais et de renforcer la qualité du service rendu aux établissements. Ces évolutions constituent un socle essentiel pour les transformations à poursuivre dans le prochain COP.”

Opérer la transformation numérique du CNG et conforter sa performance interne

Moderniser les outils, fiabiliser la donnée,
améliorer le service rendu

Quatrième pilier du COP 2021-2025, cet axe visait à doter le CNG d'un système d'information plus fiable et d'une organisation interne mieux outillée. L'établissement a modernisé ses applications métiers, sécurisé ses infrastructures et structuré une culture du pilotage. En 2025, la relocalisation et plusieurs chantiers techniques ont renforcé cette dynamique et préparé les évolutions à venir.

Des systèmes d'information stabilisés et sécurisés au service des usagers

Au cours de la période, le CNG a profondément fait évoluer son système d'information pour le sécuriser et soutenir la diversification de ses missions : migration progressive des applications vers un hébergement professionnel externe, renforcement des mécanismes de sécurité et harmonisation des environnements de travail. Ces évolutions ont permis de fiabiliser les usages quotidiens et de garantir une meilleure continuité de service. L'année 2025 a constitué une étape déterminante avec la consolidation des infrastructures techniques, la conduite du déménagement et l'extension du dispositif de la réforme du deuxième cycle des études médicales aux territoires ultramarins.

Performance interne et qualité de service : des processus fiabilisés, une organisation outillée

La modernisation du système d'information s'est accompagnée d'un renforcement des processus internes - contrôle interne comptable et budgétaire, amélioration des environnements de travail et premiers outils de suivi de l'activité - permettant de sécuriser les opérations courantes et d'améliorer la lisibilité du fonctionnement interne.

Dans ce cadre, des tableaux de bord ont été progressivement mis à disposition des départements métiers afin de mieux suivre les volumes d'activité et les délais de traitement. Les premiers travaux liés à la Business Intelligence ont par ailleurs permis de clarifier les besoins en matière de pilotage et de poser les bases d'un outillage décisionnel appelé à être consolidé dans le prochain schéma directeur des systèmes d'information.

Principales réalisations

› Des parcours PH mieux suivis et des délais plus prévisibles

Les praticiens hospitaliers et les établissements disposent désormais d'une meilleure visibilité sur les étapes de carrière et les délais associés. La dématérialisation complète des procédures, conduite par le Département de gestion des praticiens hospitaliers (DGPH), a permis de renforcer le contrôle de complétude des dossiers, de fiabiliser la transmission des arrêtés et de réduire les manipulations manuelles sources d'écarts. L'uniformisation des pratiques entre établissements améliore la qualité des échanges, limite les retards de traitement et sécurise les nominations. Cette évolution contribue aussi à renforcer la transparence du suivi pour les praticiens qui peuvent anticiper plus sereinement les dates et conditions de prise de fonctions.

Des épreuves nationales de l'internat de médecine plus fiables pour l'ensemble des utilisateurs

Les étudiants en santé, les jurys d'examen et les équipes pédagogiques travaillent désormais avec des outils plus robustes limitant les aléas techniques lors des campagnes nationales. La stabilisation progressive des applications dédiées - du suivi du parcours étudiant au déroulement des épreuves dématérialisées - garantit une meilleure continuité de service. L'évolution de la Réforme du deuxième cycle des études de médecine (R2C), le renforcement des Épreuves dématérialisées nationales (EDN) et la préparation des Examens cliniques objectifs et structurés (ECOS) ont demandé une coordination étroite entre les équipes métiers et les équipes techniques. Cette organisation améliore la fiabilité des sessions, facilite le travail des facultés de médecine et contribue à sécuriser l'ensemble des processus nationaux en métropole comme dans les territoires ultramarins.

Des conditions de travail modernisées, au service de l'accueil et de la collaboration

À la suite du déménagement du CNG dans la tour Eqwater à Issy-les-Moulineaux (92) intervenu en 2025, les équipes du CNG disposent désormais d'espaces plus ergonomiques et adaptés aux nouveaux usages. Pilotée par la direction générale, le Secrétariat général (SG) et un groupe projet transversal, cette relocalisation a permis de renforcer la collaboration interne, de mieux équiper les salles de réunion, d'améliorer la visioconférence et d'intégrer des outils collaboratifs plus performants. Des actions d'accompagnement ont facilité la prise en main de ces nouveaux environnements, offrant un meilleur confort de travail et une qualité d'accueil renforcée.



Alexandre FOURNIER,
Secrétaire général



Les progrès en matière de transformation numérique du CNG ne se sont pas limités à moderniser les outils: ils ont permis de structurer l'organisation, de sécuriser les processus et de renforcer la performance collective au service des missions de l'établissement. ”

Cinq années de transformation au service des professionnels et des établissements

Au terme du COP 2021-2025, le CNG dresse un bilan marqué par la modernisation de ses outils, l'évolution de ses pratiques et la consolidation de ses missions. Cette synthèse met en évidence les apports transversaux du contrat et les leviers mobilisés pour accompagner les professionnels et les établissements. Elle ouvre également sur les perspectives qui structureront les prochaines années.

Un contrat structurant pour nos missions

Le COP 2021-2025 a constitué un cadre déterminant pour faire évoluer l'établissement et consolider son positionnement comme interlocuteur national des directeurs et des praticiens hospitaliers. Avec un taux global de réalisation de 75 %, il a permis d'ancrer des méthodes de travail plus transversales, de clarifier les dispositifs de gestion et d'accompagnement, et d'améliorer la relation avec les établissements publics de santé comme avec les agences régionales de santé. Les quatre axes du contrat ont produit des effets visibles: structuration de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences, structuration et montée en puissance des dispositifs d'accompagnement, amélioration de la lisibilité des règles de gestion et modernisation du système d'information. Ces réalisations ont été obtenues dans un contexte exigeant, notamment au niveau des ressources humaines internes, marqué par la transformation des métiers, la forte évolution des missions confiées au CNG et la nécessité d'accompagner des réformes majeures, qu'il s'agisse de l'évolution du concours de l'internat de médecine, de la situation des praticiens à diplôme hors Union européenne ou de la modernisation des concours de directeurs et d'attachés de la fonction publique hospitalière. Cette dynamique a renforcé la capacité de l'établissement à jouer son rôle d'appui et de pilotage au service des professionnels et des employeurs publics.

Une trajectoire d'évolution qui ouvre de nouvelles perspectives

Les travaux menés dans le cadre du COP posent les bases des évolutions attendues pour les années à venir. La transformation numérique engagée, la structuration progressive du pilotage interne et les actions conduites en matière d'accompagnement des professionnels constituent un socle solide pour renforcer l'efficacité de l'établissement. Les chantiers ouverts en 2025 - refonte du système d'information de gestion des praticiens; poursuite du développement de Logimedh, l'outil national relatif aux emplois médicaux; consolidation des outils décisionnels; modernisation des environnements de travail - préfigurent une nouvelle phase d'évolution. Cette trajectoire demeure toutefois exigeante: le développement des viviers, l'amélioration du pilotage de la donnée, la modernisation complète du système d'information dédié aux praticiens hospitaliers ou encore la poursuite des actions de qualité de vie au travail nécessiteront une mobilisation continue. Fort des enseignements du COP 2021-2025, le CNG dispose désormais des leviers, de l'expertise et de l'ancrage organisationnel nécessaires pour poursuivre sa transformation et accompagner durablement les professionnels qu'il gère.

Actions de communication

Une communication renforcée pour accompagner les transformations du CNG

En 2025, le CNG a poursuivi la modernisation de sa communication pour mieux informer ses publics, renforcer sa proximité avec les professionnels et valoriser ses actions à l'échelle nationale. Dans la continuité de la dynamique engagée les années précédentes, l'établissement a intensifié sa présence digitale, structuré ses canaux de réponse aux usagers et multiplié les occasions de rencontre, tout en mobilisant l'ensemble de ses équipes autour du COP 2021-2025 et la préparation du prochain contrat.

Une présence digitale consolidée

Sur les réseaux sociaux, la communauté du CNG a continué de croître. LinkedIn a atteint 14500 abonnés et Instagram 1900 followers, confirmant l'intérêt des professionnels pour les contenus mis en ligne: valorisation des métiers, informations sur les concours, actualités des réformes et portraits de directeurs et de praticiens.

Un pas supplémentaire a été franchi avec le déploiement en mai 2025, de l'outil de statistiques Matomo pour le site Internet. Ainsi, entre le 12 mai 2025 et le 9 mars 2026, plus de 2028000 visites ont été enregistrées, avec un pic entre mai et juillet (498024 visites), suivi d'une baisse saisonnière puis d'un rebond en octobre. Les pages dédiées aux concours et aux Épreuves de vérification des connaissances (EVC) demeurent les plus consultées.

Un nouveau *chatbot* a été lancé fin octobre 2025 pour faciliter l'accès aux informations. Alimenté par les contenus du site et réactualisé régulièrement avec l'appui des départements, il a déjà traité plus de 25600 questions. Son interface a été optimisée pour améliorer le confort d'utilisation. Une FAQ dédiée aux praticiens hospitaliers a également été mise en ligne. S'agissant de la navigation, plusieurs rubriques ont été améliorées:

- accès facilité au tour de recrutement des PH et au fil de l'eau,
- mise en avant de davantage d'articles dans la rubrique Actualités,
- restructuration de la rubrique Concours pour une lecture plus intuitive.

Plus de proximité avec les publics gérés

Pour améliorer la qualité de réponse téléphonique, le CNG a déployé en novembre 2025 un serveur vocal interactif (SVI) à l'occasion de l'installation dans ses nouveaux locaux d'Issy-les-Moulineaux. Cet outil permet d'orienter immédiatement les usagers vers le bon interlocuteur.

L'année 2025 a également été marquée par la préparation d'un baromètre de satisfaction, conçu avec l'institut Ipsos. Une étude qualitative a d'abord permis de mieux comprendre les attentes des professionnels gérés et d'alimenter les priorités du futur COP. Elle a été suivie d'une phase quantitative auprès de plus de 1000 personnes gérées. Ce baromètre a vocation à être renouvelé tous les deux ans afin de permettre aux équipes du CNG de mesurer l'évolution des indicateurs sondés.

Dans le même esprit le dispositif « Aller vers » lancé en avril 2025, a permis à une vingtaine d'agents de découvrir le quotidien des établissements de santé, en immersion dans un service de soins puis dans un service administratif. Cette démarche renforce la culture de service et l'ancrage du CNG dans les réalités opérationnelles des établissements.



Des rencontres pour renforcer les liens avec les professionnels et les équipes

En 2025 le CNG a participé à plusieurs salons majeurs dont Choisir le service public et SantExpo, qui ont permis d'échanger avec les visiteurs et d'accroître la visibilité de ses missions. Les équipes du Département de gestion des directeurs (DGD) et du Département des autorisations d'exercice, des concours et du coaching (DA2C) se sont également rendues dans plusieurs établissements d'enseignement supérieur (Sciences Po, Université de Nanterre et Paris Dauphine mais aussi dans les établissements de province notamment Poitiers, Lyon...) pour présenter les métiers de direction et les concours de la Fonction publique hospitalière (FPH).

Enfin, le séminaire annuel du CNG a été consacré au bilan du COP 2021-2025 et à la projection du prochain. Après une matinée de restitution, les agents ont participé à des ateliers d'intelligence collective autour du thème: « Mieux accueillir les professionnels pour être utiles à nos usagers ».

Des dispositifs managériaux structurants

Les Rendez-vous du management lancés en 2024 se sont poursuivis en 2025 pour accompagner l'évolution des pratiques managériales dans les établissements de santé. Chaque session réunit entre 200 et 300 participants: chefs d'établissements, présidents de la Commission médicale d'établissement (CME), chefs de pôle, DRH, directeurs des soins...

Les thèmes abordés cette année ont inclus :

- le dispositif national de médiation,
- la formation du médecin manager,
- le lean management,
- la maîtrise des risques d'atteinte à la probité,
- l'entretien annuel des praticiens hospitaliers,
- l'organisation des solidarités RH médicales,
- le rôle du manager dans la stratégie des établissements.

En complément des dispositifs d'accompagnement des parcours, les Rendez-vous de la mobilité, lancés en 2025, ont permis, aux directeurs de la fonction publique hospitalière de mieux appréhender les possibilités de mobilité inter-fonctions publiques. Les rencontres ont porté sur les opportunités au sein des ministères économiques et financiers, des ministères sociaux, de l'Inspection générale des affaires sociales (Igas), des juridictions administratives, de la préfectorale ou encore de l'administration pénitentiaire.

Une dynamique en action

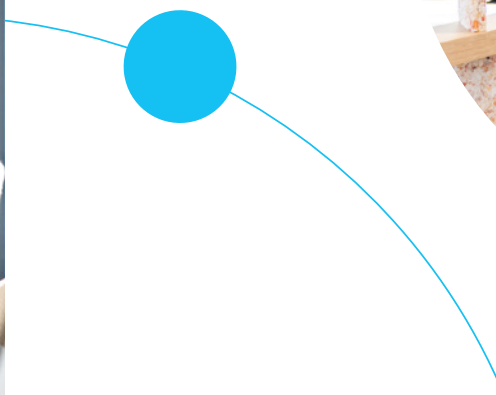
Eqwater, un nouveau cadre de travail pour accompagner la transformation du CNG

En s'installant à Issy-les-Moulineaux en novembre 2025, le CNG change de dimension : nouveaux usages, nouveaux modes de collaboration, nouvelle dynamique de travail. Une évolution ambitieuse, portée à l'échelle de l'établissement.



Le déménagement dans la tour Eqwater marque une étape structurante dans la modernisation du CNG. Menée sur plusieurs mois, cette relocalisation a mobilisé les équipes et accompagne l'évolution des pratiques professionnelles dans un cadre renouvelé. Les locaux ont été conçus pour répondre aux transformations des missions. L'organisation privilégie des plateaux ouverts et modulables, complétés par des salles de réunion équipées pour des échanges à la fois en présentiel et à distance, ainsi que par des bulles dédiées aux appels ou aux temps de concentration. L'ensemble s'appuie sur des matériaux favorisant la luminosité et le confort sonore, contribuant à un environnement apaisé.





Les aménagements accordent une place centrale aux conditions de travail : ergonomie des postes, diversité des configurations et traitement acoustique permettent d'alterner travail individuel et collectif dans de bonnes conditions. Des lieux dédiés aux temps informels viennent compléter cet ensemble et participent à la cohésion des équipes.

Au-delà des aspects matériels, l'installation s'inscrit dans une démarche de conduite du changement. Les équipes ont été étroitement associées aux réflexions et aux choix d'organisation, contribuant à faire de ce projet une dynamique partagée.

Ce nouveau site répond également à plusieurs objectifs structurants : améliorer l'accueil des professionnels accompagnés dans des conditions plus lisibles, optimiser les ressources et réduire l'empreinte environnementale de l'établissement.

Le CNG dispose ainsi d'un cadre de travail en phase avec ses missions, au service de la performance collective et de la qualité du service rendu.



Webinaires et publications

Une offre de contenus au service des professionnels et des établissements

À travers ses webinaires et ses publications, le CNG met à disposition des professionnels et des établissements des ressources pour mieux comprendre leur environnement, sécuriser leurs pratiques et accompagner leurs parcours.

› Des webinaires pour éclairer les pratiques

Le CNG propose des webinaires réguliers pour décrypter les évolutions réglementaires, partager des retours d'expérience et apporter des repères opérationnels aux établissements.

www.cng.sante.fr/webinaires/

› Les Rendez-vous du management, des échanges entre pairs

Ces rencontres abordent des enjeux concrets du management hospitalier (organisation, crise, pratiques collectives) et favorisent le partage d'expériences entre équipes de direction.

www.cng.sante.fr/rdv-management

› Les Rendez-vous de la mobilité, pour élargir les perspectives

Lancé en 2025, ce cycle met en lumière les opportunités de mobilité inter fonctions publiques et permet de découvrir des parcours professionnels diversifiés.

www.cng.sante.fr/rdv-mobilite

› Publications et rapports statistiques, mieux comprendre les dynamiques RH

Le CNG met à disposition des communiqués, rapports d'activité, bilans et études statistiques pour rendre compte de son action et partager des données sur les corps gérés. Ces ressources constituent un appui pour les acteurs du système de santé.

www.cng.sante.fr/cng/publications-cng

› Guides RH des praticiens hospitaliers, des repères pratiques

Ces guides proposent des outils et des éclairages pour sécuriser la gestion des praticiens hospitaliers, du recrutement aux situations complexes.

www.cng.sante.fr/praticiens-hospitaliers/praticiens-enseignants-hospitaliers/guides-gestion-rh-praticiens-hospitaliers

› Référentiel métiers des directeurs, pour structurer les compétences

Le référentiel décrit les compétences attendues et accompagne les parcours et les mobilités des directeurs de la fonction publique hospitalière.

www.cng.sante.fr/directeurs/conseils-mobilite-carriere/decouverte-metiers-competences-directeurs-fonction-publique-hospitaliere

› Guide de la mobilité, pour accompagner les transitions

Ce guide apporte des clés concrètes pour préparer et réussir une mobilité vers d'autres versants de la fonction publique.

www.cng.sante.fr/directeurs/conseils-mobilite-carriere/guide-mobilite-inter-fonctions-publiques



MERCI à toute l'équipe du CNG

Alexandra, Alexandre, Anne Catherine, Anne-Marie, Arnaud, Axelle, Barbara, Beatrice, Brigitte, Camille, Caroline, Cédric C., Cédric L., Céline, Chafika, Charline, Chloé, Christel, Christelle D., Christelle S., Claire, Claudine, Constance, Cyrielle, Delphine, Delphine, Didier, Dorothée, Edwin, Elsa, Emmanuelle, Fabrice, Farzan, Florence, François, Françoise, Gangara, Geoffroy, Géraldine, Gessie, Giada, Greg, Guillaume, Henri-Michel, Ibticem, Indi, Ines, Iona, Irene, Isabel, Isabelle, Jérôme B., Jérôme S., Juan, Karima, Laïssa, Laurent, Louise, Ludovic, Magali, Marcy, Marie-France, Marie-Noëlle, Marie-Pierre, Marine, Mariola, Marlène, Matthieu, Melissa, Mezhoura, Nadia B., Nadia M., Nadia S., Nathalia, Ndeye, Nicolas, Nina, Noujoud, Olivia, Olivier, Patricia B., Patricia V., Patricia F.M., Pauline A., Pauline B., Philippe E., Philippe T., Prudence, Régis, Rudy, Sandrine D., Sandrine M., Sarah, Sébastien, Séverine B., Séverine M., Solène, Sophie, Steeven, Sukanthiny, Thibaud, Valentin, Valérie, Véronique G., Véronique V., Virginie, Yann F., Yann G., Zahia, Zoé.

Être utile
s

aux
professionnels
de la santé



des compétences,
des communautés,
des carrières.



www.cng.sante.fr