

Être UTILES aux professionnels du secteur de la santé



RAPPORT D'ACTIVITÉ 2024



des compétences,
des communautés,
des carrières.



Édito

UTILES aux professionnels du secteur de la santé : une année d'engagement et de transformation

En 2024, nous avons poursuivi notre mission essentielle : être au service des femmes et des hommes qui œuvrent chaque jour au sein des établissements de santé. Dans un contexte de profondes évolutions du système de santé, notre action s'est attachée à apporter des réponses concrètes et adaptées aux besoins des directeurs et des praticiens hospitaliers.

Accompagner les évolutions managériales, combattre les déserts médicaux et renforcer l'attractivité des corps gérés, renforcer l'accueil et la communication avec les usagers... Cette année a marqué une accélération de nos chantiers stratégiques. Par ailleurs, notre communication s'est intensifiée, notamment via les réseaux sociaux, les salons professionnels et les rencontres, pour mieux faire connaître nos missions et valoriser nos publics gérés.

Ce rapport d'activité illustre l'impact concret de nos actions. Il met en lumière les réalisations de nos différents départements et détaille nos avancées au regard du Contrat d'objectifs et de performance (COP) 2021-2025. Plus qu'un bilan, il témoigne de notre engagement à faire évoluer notre organisation pour être, demain encore, plus efficaces et plus proches des professionnels que nous accompagnons.

En 2025, nous poursuivrons cette dynamique, avec une ambition renforcée être une administration réactive, moderne et toujours plus UTILE.

Sommaire



Notre identité et nos fondamentaux	4
Entretien avec Marie-Noëlle Gérain Breuzard , Directrice Générale	6
Entretien avec Marie-Caroline Bonnet-Galzy , Présidente du conseil d'administration	8
Le point de vue de la tutelle (DGOS)	10
Département: Autorisation d'exercice, Concours et Coaching (DA2C)	12
Entretien avec Philippe Touzy , Chef du DA2C	14
Retour sur une réalisation-clé 2024	15
Autres réalisations 2024	16
Thème RH: Coaching & Mentorat	17
Accompagner les parcours, renforcer l'attractivité	18
Département: Gestion des Directeurs (DGD)	20
Entretien avec Nadia Boulharouf , Cheffe du DGD	22
Retour sur une réalisation-clé 2024	23
Autre réalisation 2024	24
Département: Gestion des Praticiens Hospitaliers (DGPH)	25
Entretien avec Séverine Masson , cheffe du DGPH	27
Retour sur une réalisation-clé 2024	28
Autres réalisations 2024	29
Département: Secrétariat général (SG)	30
Entretien avec Alexandre Fournier , Secrétaire Général	32
Grande réalisation-clé 2024 et autres réalisations	33
L'activité du secteur statistique en 2024 (études et publications)	34
Actions de communication	35
Les temps forts de la communication qui ont fait rayonner le CNG	36

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 DIESE.

Notre ambition

Portée par le Contrat d'objectifs et de performance (COP) 2021-2025 et la feuille de route de la directrice générale.

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

Patriciens hospitaliers et praticiens hospitalo-universitaires;

Directeurs de la fonction publique hospitalière;

Candidats aux concours administratifs et médicaux;

Praticiens à diplôme hors Union européenne (PADHUE).



Une année de transition avant la transformation



Entretien avec Marie-Noëlle Géraïn Breuzard
Directrice générale

Quel regard portez-vous sur les établissements pour l'année 2024 ?

Marie-Noëlle Géraïn Breuzard. Au CNG, nous sommes un maillon essentiel de la chaîne du soin. Notre état d'esprit, c'est d'être au service de ceux qui sont eux-mêmes au service des patients. Cette mission nous oblige à rester constamment à l'écoute des réalités de terrain. C'est pour cela que nous avons lancé le programme « Immersions » : chaque agent du CNG est invité à passer deux jours dans un établissement proche de son domicile, un jour avec la direction et un autre dans un service de soins. Cette expérience enrichissante permet à nos équipes de comprendre concrètement les enjeux du travail quotidien des praticiens hospitaliers et des directeurs que nous gérons. Elle renforce également leur sensibilité aux attentes des usagers, tout en leur rappelant l'importance de leur propre mission au sein du CNG.

En 2024, ce programme a permis de développer un véritable dialogue entre le CNG et les établissements de santé, renforçant ainsi notre capacité à proposer des solutions adaptées. Nous souhaitons étendre ces initiatives en 2025 afin de toucher un nombre encore plus important d'agents. Cela va de pair avec nos efforts pour renforcer la qualité de nos services internes et externes.

À la tête du CNG, Marie-Noëlle Géraïn Breuzard revient sur une année 2024 marquée par d'importants défis et des projets structurants.

Dans cet entretien, elle partage son regard sur les établissements, les grandes réalisations menées à bien et les transformations attendues pour 2025.



L'année 2024 a permis au CNG d'amorcer des changements essentiels pour mieux accompagner les professionnels de santé. En 2025, nous entrerons dans une phase de transformation, portée par des outils modernisés et des approches renouvelées pour répondre aux défis d'un système en constante évolution. ”

Comment le CNG accompagne-t-il les professionnels dans leurs enjeux ?

M.-N.G.B. Nos missions nous placent au cœur des problématiques du système de santé. Par exemple, le CNG gère les Contrats d'engagement de service public (CESP), qui encouragent les étudiants en médecine à s'installer dans des zones sous-denses, contribuant ainsi à résorber les inégalités territoriales en matière d'accès aux soins. Nous gérons également une partie du dispositif des praticiens à diplômes hors Union européenne (PADHUE), un dispositif essentiel pour pallier les pénuries de médecins dans certaines régions. Ces actions s'inscrivent dans une stratégie globale visant à répondre aux besoins démographiques croissants.

Nous sommes également confrontés à des enjeux financiers et organisationnels complexes. Par exemple, l'engorgement des services d'urgence, amplifié par une offre de soins de ville insuffisante, représente un défi majeur. En outre-mer, les établissements font face à des

crises récurrentes, qu'elles soient climatiques (cyclone Chido à Mayotte, alerte chikungunya de niveau 3 à La Réunion) ou sociales (tensions à répétition aux Antilles). Le CNG joue un rôle crucial en accompagnant les managers médicaux et non médicaux, qui sont en première ligne pour affronter ces difficultés.

Malgré ces réalités, l'hôpital public continue de tenir bon. Chaque jour, il accueille des milliers de patients, innove et contribue à la recherche médicale. Le CNG, à son niveau, agit pour maintenir cet élan, que ce soit en recrutant des médecins et des directeurs ou en les accompagnant dans leurs missions de management.

Quelles grandes réalisations avez-vous menées à bien en 2024 ?

M.-N.G.B. L'année 2024 a été marquée par plusieurs projets structurants. Nous avons notamment piloté la mise en œuvre de la Réforme du deuxième cycle des études médicales (R2C), un processus ambitieux qui a mobilisé des milliers de candidats et d'examineurs, tout en reposant sur un nouvel algorithme d'appariement. Ce projet, bien que complexe, a été mené à bien sans incident majeur, grâce à une collaboration étroite avec les UFR de médecine et le ministère. Le déploiement de Logimedh dans 60 % des établissements a également constitué une étape majeure, de même que le lancement de l'outil SAGA, conçu pour moderniser la gestion des directeurs et optimiser leurs interactions avec le CNG. Nous avons également travaillé sur des programmes de formation et d'accompagnement, tels que le mentorat pour les nouveaux directeurs, et renforcé nos initiatives en faveur de l'égalité femmes-hommes. Par exemple, le programme « Talentueuses » et l'initiative « Pas sans Elles » ont permis à de nombreuses femmes d'accéder à des postes de direction. Par ailleurs, nous avons mené une enquête approfondie sur les discriminations et les violences sexistes et sexuelles (VSS) chez les directeurs. Ce travail, bien que difficile, était nécessaire pour mettre en lumière des problématiques encore trop souvent passées sous silence. En parallèle, nous avons également assuré la gestion de plusieurs concours administratifs et médicaux, avec un total de 16 concours organisés sur l'année.

Comment caractériseriez-vous la dynamique interne que vous voulez insuffler au CNG ?

M.-N.G.B. L'évolution interne est une composante essentielle de notre stratégie. En 2024, nous avons adopté un management participatif basé sur des réunions hebdomadaires au niveau des départements. Ces échanges permettent à chaque agent de partager ses difficultés et de proposer des améliorations concrètes. Ce modèle favorise une plus grande implication collective et une meilleure résolution des problèmes du quotidien.

Nous avons également mis l'accent sur le recrutement et l'intégration, avec 33 nouvelles arrivées en 2024. Le soutien managérial a été renforcé pour garantir une intégration harmonieuse de ces nouveaux talents. Par ailleurs, nous avons organisé des initiatives comme l'atelier 2tonnes, qui a sensibilisé nos équipes à l'impact de leurs gestes quotidiens sur le climat. Ce type d'action contribue à créer une dynamique positive au sein de l'organisation.

Enfin, nos efforts pour mieux gérer le contentieux ont été significatifs, avec une augmentation de près de 10 % des dossiers traités par nos juristes. Les équipes ont également rattrapé d'importants retards administratifs, notamment dans la gestion des nominations des hospitalo-universitaires. Ces avancées témoignent d'une forte mobilisation de tous les départements.

2025 s'annonce comme une année de transformation. Quels en sont les grands chantiers ?

M.-N.G.B. En 2025, le CNG emménagera dans de nouveaux locaux à Issy-les-Moulineaux. Ce projet représente bien plus qu'un simple déménagement : il symbolise une transformation organisationnelle majeure. Les nouveaux espaces, plus modernes et collaboratifs, offriront un environnement de travail propice à l'innovation et au bien-être. Le passage à des open spaces et à une configuration découplée permettra de renforcer les synergies entre équipes. Nous préparerons également le nouveau Contrat d'objectifs et de performance (COP) pour 2026-2030. Ce document stratégique fixera nos priorités pour

les cinq prochaines années, avec une attention particulière aux enjeux liés à la démographie médicale, aux réformes statutaires et à l'évolution de nos systèmes d'information.

Enfin, nous continuerons à moderniser nos outils numériques. L'introduction de l'intelligence artificielle, par exemple, ouvrira de nouvelles perspectives pour optimiser nos processus de gestion et améliorer nos services aux professionnels de santé.

De plus, 2025 sera une année d'innovation dans nos méthodes de formation continue. Nous prévoyons de lancer de nouveaux programmes en partenariat avec l'EHESP, afin de mieux accompagner les équipes dirigeantes dans leurs missions. Nous renforcerons également notre soutien aux établissements ultramarins, où comme nous l'avons vu les enjeux sociaux et climatiques sont particuliers.

Nous souhaitons également renforcer la qualité de l'accueil téléphonique et digital pour les usagers. Des projets spécifiques seront menés pour harmoniser nos pratiques et répondre aux attentes croissantes en matière de réactivité et de transparence.

Le plan d'action 2025, qui comporte 57 mesures concrètes, sera déployé progressivement. Chaque département sera pleinement impliqué dans sa mise en œuvre, afin de garantir des résultats tangibles et une meilleure qualité de service.

Une organisation pivot, ambitieuse et essentielle



Entretien avec Marie-Caroline Bonnet-Galzy

Présidente du conseil d'administration

Quel bilan faites-vous de l'année 2024 ?

Marie-Caroline Bonnet-Galzy. Pour ma première année de présidence du conseil d'administration du CNG, j'ai pu mesurer pleinement l'importance du rôle de cette instance de gouvernance, tant dans la définition des grandes orientations stratégiques que dans le suivi des missions opérationnelles du CNG. Nous avons choisi de tenir nos réunions en présentiel, un format essentiel pour renforcer les échanges entre les 30 membres du conseil et favoriser un dialogue constructif.

Sur le plan des réalisations du CNG, l'adoption d'un budget renforcé a été un moment clé. Ce soutien des tutelles a permis non seulement de stabiliser nos effectifs, mais aussi de remettre à niveau le fonds de roulement du CNG, un levier indispensable pour envisager sereinement l'avenir.

L'année 2024 a également été marquée par des succès opérationnels, comme la mise en œuvre des épreuves issues de la Réforme de l'accès au 3^e cycle des études médicales (R2C) et notamment les ECOS (Examens cliniques objectifs structurés), qui ont mobilisé 2300 examinateurs pour 8000 candidats. Cette réforme, déployée dans des délais très contraints, est le reflet de la capacité du CNG à répondre efficacement à des défis complexes d'envergure nationale.

Nommée présidente du conseil d'administration en novembre 2023, Marie-Caroline Bonnet-Galzy revient sur une première année riche en défis et en réalisations.

Dans cet entretien, elle partage le bilan du CNG, les actions prioritaires menées en 2024 et les perspectives stratégiques pour 2025, dans un contexte de profondes évolutions pour le système de santé.



L'année 2024 a illustré la capacité du CNG à relever des défis majeurs dans des délais contraints. À l'heure où les attentes envers le système de santé évoluent, nous devons continuer à moderniser nos outils et à renforcer notre accompagnement des professionnels pour répondre efficacement à leurs besoins. ”

Votre perception du CNG a-t-elle évolué ?

M.-C. B.-G. Elle s'est renforcée : il s'agit d'une organisation pivot, ambitieuse et essentielle dans un contexte de transformations continues du système de santé. Pour poursuivre cette dynamique, l'élaboration d'un nouveau Schéma directeur des systèmes d'information en 2025 sera une étape clé, afin de moderniser nos outils et de répondre encore mieux aux besoins croissants des professionnels.

Parmi les grands enjeux de 2024 figuraient l'adaptation du recrutement, la fidélisation des personnels et l'accompagnement des corps gérés. Comment le CNG y répond-il ?

M.-C. B.-G. Ces problématiques sont au cœur de notre mission, même si leur résolution dépasse souvent le périmètre strict du CNG. Par exemple, en matière de recrutement, nous avons observé une progression notable des inscriptions aux concours de directeurs d'hôpital, avec une augmentation de 15 % par rapport à 2023. Cela témoigne d'une meilleure communication sur les parcours et d'une attractivité croissante des concours. Toutefois, fidéliser les professionnels reste un défi. Cela dépend largement des moyens alloués sur le terrain pour offrir de bonnes conditions de travail et un environnement propice à l'évolution de carrière.

Pour accompagner les directeurs, le CNG a développé des dispositifs d'accompagnement bilatéraux, notamment dans les situations de rupture ou de mobilité. Cependant, ces efforts doivent être intensifiés. Il est crucial d'accroître la disponibilité de nos équipes pour des échanges de proximité et de continuer à renforcer notre collaboration avec les agences régionales de santé (ARS) et les chefferies d'établissement.

Nous avons également travaillé sur des problématiques transversales, comme l'égalité professionnelle et la lutte contre les discriminations. L'enquête menée en 2024 auprès de la population des directeurs d'hôpital a mis en lumière des chiffres préoccupants, notamment le fait que 42 % des femmes interrogées se déclarent victimes de violences

sexistes et sexuelles (VSS). Ces résultats nous poussent à intensifier nos actions de veille, de signalement et de prévention.

Vous avez mentionné la réforme des concours. Quels changements sont prévus pour 2025, et quelles sont vos attentes ?

M.-C. B.-G. En 2025, la réforme des concours de directeurs d'hôpital, des directeurs d'établissements sanitaire, social et médico-social (D3S) et des directeurs des soins sera un enjeu majeur. Les arrêtés publiés en juin 2024 marquent une volonté de modernisation, avec moins d'académisme dans les épreuves écrites et un oral davantage centré sur l'évaluation des compétences comportementales dans des situations complexes. L'objectif est d'identifier des profils capables de s'adapter aux réalités du terrain tout en incarnant les valeurs du service public.

Et concernant les élections professionnelles ?

M.-C. B.-G. Nous devons également œuvrer à une meilleure participation des praticiens aux élections professionnelles. Leur implication est essentielle pour renforcer leur représentativité aux instances et garantir un dialogue social de qualité. Cela nécessitera un travail pédagogique de la part de tous et une communication sur les rôles et enjeux des instances.

Y a-t-il de nouvelles problématiques auxquelles le CNG devra faire face en 2025 ?

M.-C. B.-G. La relocalisation du CNG sera une priorité opérationnelle pour l'année à venir. Nous quitterons nos locaux actuels, plus coûteux et peu adaptés, pour des espaces plus fonctionnels et modernes. Ce projet est essentiel non seulement pour améliorer le cadre de travail des équipes, mais aussi pour optimiser nos coûts et améliorer la qualité d'accueil de nos publics. Les économies réalisées devront pouvoir être réinvesties dans des projets structurants, comme la modernisation de nos systèmes d'information ou le développement de dispositifs d'accompagnement individualisé.

Par ailleurs, l'élaboration du nouveau Contrat d'objectifs et de performance (COP) 2026-2030 sera déterminante. Ce document stratégique devra définir des priorités claires pour éviter toute dispersion des efforts. Nous devons également être vigilants face à l'instabilité contextuelle, qui risque de retarder certaines réformes cruciales, comme celles touchant les directeurs d'hôpital et les praticiens à diplôme étranger. Enfin, nous continuerons à adapter nos actions aux transformations managériales en cours, en renforçant les outils de soutien et en redonnant du temps aux cas complexes.

Le point de vue de la tutelle (DGOS)

Le CNG, à vos côtés pour relever les enjeux du secteur hospitalier



La parole à Marie Daudé

Directrice générale de l'offre de soins (DGOS) exerçant la tutelle du CNG

Dans un environnement en constante évolution, il est impératif pour le ministère de la Santé et la Direction générale de l'offre de soins (DGOS) de pouvoir compter sur ses partenaires pour faire face aux défis du système de santé et aux besoins de la population. Dans ce contexte, le CNG joue un rôle déterminant dans la conception et la mise en œuvre des réformes clés concernant le recrutement et les carrières des ressources humaines du secteur. Le rapport d'activité 2024 met en évidence la diversité et la complexité des sujets abordés par le CNG, notamment en collaboration avec la DGOS.



Parmi les enjeux majeurs de 2024 figure l'organisation des élections professionnelles des personnels médicaux, élément central du dialogue social dans la fonction publique hospitalière. Un défi particulier cette année avec la généralisation du vote électronique, en collaboration avec la DGOS, la délégation au numérique en santé (DNS), la Direction interministérielle du numérique (DINUM) et le CNG.

Autre défi important en 2024, la première édition des nouvelles épreuves nationales, qui remplacent les épreuves classantes nationales (ECN), dans le cadre de la réforme du second cycle des études de médecine. Cette réforme a impliqué en 2024 la mise en place de deux épreuves dématérialisées devant être administrées simultanément pour des milliers d'étudiants, ainsi que la création de nouvelles évaluations sous forme d'examens cliniques objectifs structurés (ECOS).

Il convient également de mentionner l'évolution du dispositif des praticiens à diplôme hors Union européenne (PADHUE), dossier qui mobilise les services de la DGOS et du CNG depuis plusieurs années. Cette question sera encore au centre de nos préoccupations

pour l'année à venir avec la refonte des épreuves de vérification des connaissances pour ces professionnels permise par la loi « Valletoux ».

Ces projets ne sont qu'un aperçu du travail que le CNG réalise en partenariat avec nos services tout au long de l'année. En plus des réformes relatives à l'accès aux corps de direction, au 3^e cycle, etc., c'est un travail de gestion, souvent invisible mais essentiel, que mène le CNG pour assurer le suivi des carrières des directeurs et des praticiens hospitaliers de notre système de santé. Un acteur clé avec lequel nous collaborons tout au long de l'année avec plaisir et efficacité !





Département
**Autorisation d'exercice,
Concours et Coaching
(DA2C)**



Missions

Le Département Autorisation d'exercice, Concours et Coaching (DA2C) joue un rôle essentiel dans la gestion des parcours des praticiens hospitaliers et des directeurs de la fonction publique hospitalière. Chargé de l'organisation des 16 concours médicaux et administratifs nationaux, il veille également à sécuriser les parcours des praticiens à diplôme hors Union européenne (PADHUE), de leur affectation en établissement jusqu'à leur autorisation d'exercice définitive.

Au-delà de ces missions fondamentales, le DA2C accompagne les professionnels tout au long de leur carrière grâce à une gamme complète de dispositifs. Coaching individuel, soutien à la mobilité, prévention des risques psychosociaux (RPS)* et mentorat figurent parmi les initiatives mises en place pour soutenir leur évolution et répondre aux défis croissants de leur exercice. En 2024, ces actions se sont renforcées pour répondre aux besoins spécifiques des professionnels dans un environnement en constante évolution.

* Les risques psychosociaux (RPS) désignent les situations de travail susceptibles de porter atteinte à la santé physique et mentale des salariés en raison de facteurs tels que le stress, les conflits, la charge de travail excessive ou l'absence de soutien social.

Chiffres clés



16 CONCOURS NATIONAUX

45 466 candidats inscrits **1 473** membres de jury mobilisés

DONT

9 CONCOURS MÉDICAUX

→ **43 852** candidats inscrits
→ **1 257** membres de jury mobilisés

7 CONCOURS ADMINISTRATIFS

→ **1 614** candidats inscrits
→ **216** membres de jury mobilisés

PROCÉDURES D'AUTORISATION D'EXERCICE DES PRATICIENS À DIPLÔME ÉTRANGER

2 380
DOSSIERS
EXAMINÉS

1 704
DOSSIERS
EXAMINÉS
au titre de la
procédure de
droit commun.

1

PROCÉDURE RÉACTIVÉE
Mise en œuvre de la procédure
I-Bis en septembre 2024, pour
les médecins de nationalité
non européenne ayant réalisé
leur cursus en Europe, après
publication des dispositions
réglementaires et instauration
de quotas.

341

**COMMISSIONS
D'AUTORISATION D'EXERCICE**
tenues sous la présidence du CNG.

2 060

AUTORISATIONS DÉLIVRÉES
en 2024 toutes procédures
confondues.

Expertise et engagement au service des professionnels de santé



Entretien avec Philippe Touzy

Chef du Département Autorisation d'exercice, Concours et Coaching

Philippe Touzy, chef du Département Autorisation d'exercice, Concours et Coaching du CNG, revient sur les défis relevés en 2024, les projets structurants pour les professionnels de santé et les priorités à venir, dans un contexte politique en constante évolution.

Quels sont les défis majeurs que votre département a dû relever en 2024 ?

Philippe Touzy. Cette année a été marquée par plusieurs défis d'envergure. La Réforme du second cycle des études médicales (R2C) a connu sa première année de mise en œuvre, avec des enjeux organisationnels cruciaux pour garantir son succès. Nous avons également dû faire face à une augmentation significative des demandes d'autorisation d'exercice pour les médecins étrangers, souvent complexes à traiter. D'autre part, le lancement de l'opération Mentorat a été un défi relevé avec succès, permettant d'accompagner les professionnels dans leur développement. Enfin, nous avons travaillé sur des propositions ambitieuses pour rénover complètement les concours de direction.



Quelle est votre vision pour le DA2C et les améliorations à apporter ?

P.T. Nous évoluons dans un environnement politique très instable, ce qui complique la sécurisation des procédures et l'amélioration continue de nos dispositifs. Les réformes successives imposent une grande réactivité à nos équipes. Malgré ces défis, nous réussissons à mener nos missions dans des délais serrés grâce à l'engagement de tous. Notre priorité reste de garantir des dispositifs fiables et adaptés, tout en préservant la qualité de nos prestations dans un contexte de forte pression.

Quels sont les grands enjeux pour 2025 et au-delà ?

P.T. L'un des enjeux prioritaires sera de stabiliser et d'améliorer les épreuves liées à la réforme du second cycle, notamment l'accès à l'internat de médecine. Nous devons clarifier les rôles des différentes entités impliquées (UFR, DGOS, CNG...) et revoir certains calendriers pour mieux respecter les consignes nationales. Un retour d'expérience de la campagne 2024 est en cours pour identifier les points d'amélioration.

Nous poursuivrons aussi la simplification des épreuves de vérification des connaissances (EVC) et la mise en œuvre de la loi Valletoux, qui impactera les parcours de consolidation des compétences. L'affectation des lauréats des EVC sur les 4000 postes ouverts sera une étape clé, soutenue par une nouvelle application informatique développée cette année.

Enfin, en 2025, nous lancerons une nouvelle promotion de mentors et mentorés en avril. À plus long terme, nous souhaitons stabiliser et sécuriser nos procédures tout en continuant à les adapter aux besoins du terrain et des établissements de santé.

Un message pour les professionnels de santé, les partenaires institutionnels et les tutelles ?

P.T. Je tiens à souligner l'engagement et l'expertise des équipes du DA2C. Nous avons relevé de nombreux défis avec succès, malgré des contraintes importantes. Nous remercions également nos partenaires institutionnels qui jouent pleinement le jeu. Ensemble, nous devons continuer à fluidifier les procédures et réduire les délais pour accompagner au mieux les professionnels de santé dans un système en pleine transformation.



Dans un contexte de réformes successives et d'exigences accrues, nos équipes ont su relever les défis avec engagement et expertise. Grâce à une collaboration étroite avec les UFR, syndicats étudiants, représentants des PADHUE et ordres professionnels, nous accompagnons les professionnels de santé en simplifiant les procédures et en répondant aux besoins des établissements. ”

R2C, une réforme d'ampleur nationale menée à terme

En 2024, le Département Autorisation d'exercice, Concours et Coaching a mené à bien la réforme du second cycle des études de médecine. Une année marquée par des défis inédits et des innovations pionnières pour garantir l'affectation des internes dans des délais serrés.

La Réforme du second cycle des études médicales (R2C), initiée par le ministère de la Santé et de l'Accès aux soins et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, prolonge la Réforme du premier cycle (R1C) mise en place en 2021. Cette refonte globale vise à moderniser la formation médicale en mettant davantage l'accent sur les compétences cliniques et pratiques des étudiants, tout en répondant aux enjeux de répartition territoriale et d'attractivité des spécialités médicales. Menée par le Département Autorisation d'exercice, Concours et Coaching (DA2C), elle a nécessité un renfort des moyens soutenu par nos tutelles, une organisation rigoureuse et une capacité d'adaptation importante pour respecter les délais extrêmement contraints.

Des étapes inédites menées dans un timing serré

Toutes les étapes relevant du CNG ont été réalisées dans les délais fixés, malgré une validation tardive des cahiers des charges et l'introduction de modalités encore jamais expérimentées. Parmi ces innovations, le CNG a supervisé le déroulement national des examens cliniques objectifs structurés (ECOS) en mode « concours » qui consiste à faire passer tous les étudiants dans 10 salles successives dans lesquelles ils sont confrontés à une situation clinique et évalués sur leur manière d'aborder la problématique clinique et leur relation avec le patient, sa famille et les soignants (incarnés par des acteurs). Cette innovation s'est appuyée sur une application permettant une remontée en temps réel des notes des UFR. De plus, la procédure d'appariement des internes a utilisé un algorithme inspiré du modèle Parcours Sup, une première mondiale dans le domaine des concours médicaux.

Le CNG a dû gérer en parallèle deux procédures distinctes d'affectation en 2024 : la dernière session des épreuves classantes nationales (ECN) pour 641 internes redoublant, et la première session des R2C pour 7654 internes. Cette double mission, menée en toute transparence, a permis d'assurer la prise de poste des 8295 internes concernés dès le 4 novembre 2024. Ces affectations revêtent une importance stratégique pour garantir l'accès aux soins dans les territoires sous-dotés et répondre aux besoins croissants des établissements de santé.

Des épreuves nationales dématérialisées sans incident

Du 14 au 16 octobre 2024, les épreuves dématérialisées ont été organisées pour 9525 étudiants en 6^e année dans 33 centres répartis sur le territoire national. Grâce à une coordination minutieuse, ces examens, supervisés par le CNG, se sont déroulés sans incident, témoignant d'une gestion maîtrisée malgré les nombreux risques inhérents au projet.

Un défi relevé pour l'avenir de la médecine

La réforme R2C a nécessité un engagement constant des UFR et des équipes du CNG tout au long de l'année, avec un enchaînement d'opérations complexes. Chaque étape comportait des risques potentiels, mais le résultat final est une réussite incontestable.

Au-delà de l'organisation technique, la R2C marque une évolution profonde de la formation médicale, avec des retombées que nous espérons durables sur la qualité des soins et l'adaptation des futurs médecins aux besoins des territoires.

En répondant aux objectifs fixés, le CNG a démontré sa capacité à innover et à gérer des réformes d'envergure nationale dans un environnement exigeant. La mise en œuvre réussie de la R2C marque une étape clé dans l'évolution de la formation médicale en France.

Autres réalisations

Une réforme des concours administratifs pour des recrutements modernisés

Entre octobre 2023 et mars 2024, le CNG a coordonné des groupes de travail pour réformer les concours administratifs destinés au recrutement des directeurs d'hôpital (DH), des directeurs d'établissement sanitaire, sociale et médico-social (D3S) et des directeurs des soins. Ces travaux ont abouti à la publication des textes réglementaires au 1^{er} semestre 2024, permettant l'application de la réforme dès la session 2025. Elle introduit notamment une nouvelle épreuve collective visant à mieux évaluer les compétences managériales en situation. Pour accompagner cette transition, le CNG élabore une FAQ, des supports de communication et prévoit un webinaire d'information à destination des candidats et des structures de préparation. Les jurys se prépareront à mettre en œuvre ces nouvelles épreuves.

Le CNG a également renforcé ses actions de communication pour attirer de nouveaux talents, notamment par sa participation à des salons spécialisés, des actions ciblées auprès de Science Po Paris et de l'UFR en sciences sociales de Nanterre, et par une sensibilisation accrue des publics intéressés par les carrières de direction.

Les concours pour le recrutement des directeurs des soins (DS) et pour les attachés d'administration hospitalière ont également été modernisés dans le cadre de cette refonte générale des concours administratifs.

2 700 médecins étrangers affectés en 2024 grâce à une gestion adaptative

En mars 2024, le CNG a finalisé l'affectation de 2700 praticiens à diplôme hors Union européenne (PADHUE), lauréats des épreuves de vérification des connaissances (EVC) de 2023. Dès le mois de décembre 2023, le CNG était prêt à respecter le calendrier initialement défini, mais a su s'adapter aux nouvelles instructions gouvernementales.

Ces directives prévoyaient une première phase d'affectation prioritaire pour les lauréats déjà en poste dans les établissements publics de santé (EPS), leur permettant de continuer leur activité s'ils le souhaitaient. Une seconde phase d'affectation dématérialisée, respectant le rang de classement des candidats, a ensuite été menée, conformément à la loi du 24 juillet 2019 relative à l'organisation et à la transformation du système de santé (OTSS).

Tous les lauréats ont ainsi pu être affectés sur les postes ouverts à travers le territoire pour entamer leur parcours de consolidation des compétences de deux ans, tel que requis par la réglementation.

Un engagement tenu pour les autorisations d'exercice des PADHUE

En 2024, le CNG a poursuivi son travail rigoureux pour traiter les autorisations d'exercice des praticiens diplômés hors Union européenne (PADHUE). Cet engagement a permis de répondre aux exigences réglementaires tout en gérant des dossiers relevant de plusieurs procédures complexes.

Dès la fin 2023 et le début 2024, le CNG a examiné les dossiers en attente depuis les épreuves de vérification des connaissances (EVC) antérieures à 2021 et ceux relevant du régime général européen. Ces traitements avaient été différés pour permettre l'examen des 3500 dossiers liés au dispositif transitoire prévu par la loi du 24 juillet 2019 relative à l'organisation et à la transformation du système de santé (OTSS).

Tout au long de l'année 2024, le CNG a maintenu un rythme soutenu de Commissions nationales d'autorisation d'exercice (CNAE), en étroite collaboration avec le Conseil national de l'ordre des médecins (CNOM). Ce travail impliquait la gestion concomitante de cinq procédures distinctes, notamment la procédure d'autorisation d'exercice (PAE)/EVC, les commissions Stock pour les parcours de consolidation des compétences prescrits entre 2021 et 2023, ainsi que la relance de la procédure I-Bis pour les médecins de nationalité non européenne ayant effectué l'ensemble de leur cursus d'études médicales en Europe, à l'été 2024, après plusieurs années d'interruption.

En juin 2024, le CNG a également commencé l'examen des dossiers des 1900 lauréats des EVC 2021, première session issue de la réforme de la loi OTSS 2019. Ces médecins, ayant achevé leurs deux ans de parcours de consolidation des compétences, ont été affectés en trois vagues à partir de juillet 2022.

Thème RH

Coaching & Mentorat



Accompagner les parcours, renforcer l'attractivité

En 2024, le CNG a étendu ses dispositifs de coaching et de mentorat, répondant aux besoins croissants des directeurs d'hôpital et des praticiens hospitaliers. À travers ces initiatives, l'établissement soutient les professionnels face à la complexité croissante de leurs fonctions et renforce l'attractivité des métiers.

Un déploiement national du mentorat pour les directeurs de la fonction publique hospitalière

Fort du succès de l'expérimentation menée en 2023 en partenariat avec l'Agence régionale de santé (ARS) de Nouvelle-Aquitaine, qui a réuni 9 binômes de mentors et mentorés, le CNG a décidé d'élargir le dispositif au niveau national. Début 2024, un appel à candidatures a permis de constituer 30 nouveaux binômes pour accompagner de jeunes directeurs à la sortie de l'École des hautes études en santé publique (EHESP). La réunion de lancement s'est tenue en présentiel à Paris le 10 avril 2024, animée par l'équipe des coaches du CNG, dont quatre formés spécifiquement à l'ingénierie de mentorat, en présence du ministre de la Transformation et de la Fonction publique. Une réunion de mi-parcours a ensuite eu lieu en distanciel le 17 octobre 2024 pour faire le point sur les avancées et partager les retours d'expérience.

Ce programme de mentorat vise à accompagner les directeurs dans leur prise de fonction et leur évolution professionnelle, en favorisant le partage d'expériences et le développement des compétences managériales. Les retours des participants sont très positifs, soulignant l'apport précieux de ces échanges pour faire face aux défis quotidiens d'un environnement en constante évolution.

Un mentorat dédié aux directeurs généraux de centres hospitalo-universitaires

Conscient des enjeux spécifiques liés à la direction des centres hospitalo-universitaires (CHU), le CNG a également lancé en 2024, en lien avec la conférence des directeurs généraux (DG) de CHU, un dispositif de mentorat *ad hoc*. 12 professionnels expérimentés ont été choisis parmi les actuels ou anciens DG de CHU comme mentors pour accompagner 12 DG nommés dans les années qui précèdent et les nouveaux. Ce programme vise à faciliter leur prise de poste et à les soutenir dans la gestion des complexités inhérentes à ces établissements de premier plan. La clôture de la session de mentorat débutée en avril 2024 est prévue pour mars 2025. Cette offre de mentorat sera poursuivie, au fil des nouvelles nominations qui interviendront sur ces postes stratégiques.

Poursuite et intensification des actions de coaching

Parallèlement, le CNG a continué à déployer ses actions de coaching individuel et collectif. En 2024, plus de 400 coachings individuels ont été réalisés, ainsi que de nombreux ateliers collectifs.

Thématiques principales abordées dans le cadre des coachings individuels:

- Optimisation des compétences professionnelles / managériales
- Communication / relations interpersonnelles
- Identité professionnelle / connaissance de soi
- Assertivité / confiance en soi
- Prise de recul / distance
- Préparation d'entretien de recrutement

Thèmes proposés dans le cadre des ateliers collectifs:

- Développez votre posture managériale
- Construire et travailler ensemble
- Dynamisez vos ressources pour « apprivoiser » votre stress
- Positionnement professionnel
- Co-développement professionnel

Ces accompagnements individuels ou collectifs permettent aux directeurs d'hôpital et aux praticiens hospitaliers de développer leurs compétences, de renforcer leur leadership et de mieux appréhender les enjeux de leur environnement professionnel.

Des impacts positifs pour les bénéficiaires et le système de santé

Les dispositifs de coaching et de mentorat mis en place par le Département Autorisations d'exercice, Concours et Coaching (DA2C) recueillent des avis très positifs de la part des bénéficiaires. Dans un contexte où l'exercice managérial en établissement n'a cessé de se complexifier et de se tendre, ces programmes offrent un soutien précieux. Ils participent pleinement à l'objectif de développement des ressources humaines et de soutien aux parcours professionnels, conformément aux

axes du Contrat d'objectifs et de performance (COP) 2021-2025. Ces initiatives permettent également au CNG de dégager des signaux faibles et forts, alimentant la réflexion sur les pistes d'amélioration pour renforcer l'attractivité des métiers dont le DA2C contribue à organiser le recrutement.

Perspectives pour 2025 et au-delà

En 2025, le CNG prévoit de poursuivre et d'amplifier ces dispositifs. Le lancement de la nouvelle promotion de mentors et mentorés en avril 2025 s'inscrit dans cette dynamique, avec l'objectif d'accompagner toujours plus de professionnels dans leur développement. La poursuite des actions de coaching individuel et collectif restera une priorité pour répondre aux besoins croissants d'accompagnement exprimés par les directeurs et les praticiens hospitaliers.

Un engagement durable du CNG

Par ces initiatives, le CNG confirme son rôle dans le soutien aux professionnels de santé, contribuant ainsi à la qualité et à l'efficacité du système de santé français, à l'attractivité et à la fidélisation des professionnels. En favorisant le développement professionnel et en renforçant les compétences managériales, le CNG participe activement à la construction d'un système de santé résilient et performant.

Chiffres clés



Chiffres clés du Bureau coaching-développement professionnel (BCDP) pour l'activité accompagnement professionnel individuel et collectif en 2024.

ACCOMPAGNEMENTS INDIVIDUELS

442 accompagnements individuels (coaching) réalisés en 2024 (35,7 % DH, 21,9 % D3S, 5,5 % DS et 36,9 % PH).

3075 accompagnements individuels depuis la création du dispositif en 2008 (le seuil des 3 000 a été dépassé en 2024).

ATELIERS COLLECTIFS

89 professionnels ont participé à un atelier collectif en 2024.

DH	D3S	DS	PH	PUPH
29	13	7	39	1

Depuis le début de ce type de dispositif en 2013, **1529 professionnels** ont bénéficié d'un atelier collectif.

495 PH (32,4 %) **1034 directeurs** (67,6 %)

MENTORAT

102 professionnels (mentors ET mentorés) sont entrés dans ce dispositif depuis le lancement d'une expérimentation régionale en 2023, confortée en dispositif national en 2024 et le lancement du dispositif *ad hoc* mentorat DG de CHU lancé en 2024 également.

En 2024, **60 professionnels** (soit 30 binômes mentorés/mentors) sont entrés dans le dispositif national + 24 (12 binômes) dans le dispositif Directeurs généraux de CHU, soit un total de 84 directeurs accompagnés en mentorat par le CNG.

9 ATELIERS COLLECTIFS ONT ÉTÉ ANIMÉS EN 2024 DONT:

2 ateliers de « Co-développement » à destination de DH (+DS). Le 1^{er} atelier de « **Co-Développement** » à destination des chefs de service.

3 ateliers sur la posture managériale

1 atelier sur la thématique du stress

1 atelier « Co-Travailler » ensemble

1 atelier « Positionnement Professionnel »

	National 2024	CHU 2024	PILOTE 2023	
DH	36	24	7	67
D3S	22	-	8	30
DS	2	-	0	2
PH	0	-	3	3
	60	24	18	102*

* Mentorés et Mentors

Département
**Gestion des
Directeurs
(DGD)**



Missions

Le Département de Gestion des Directeurs (DGD) accompagne les personnels de direction de la fonction publique hospitalière (directeurs d'hôpital, directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social et directeurs des soins) tout au long de leur carrière, depuis leur sortie de l'École des hautes études en santé publique (EHESP) jusqu'à leur départ du corps. En collaboration avec le ministère de la Santé et de l'Accès aux soins, les agences régionales de santé (ARS), les autres fonctions publiques, l'Association des directeurs d'hôpital (ADH), le Collectif des directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux (COD3S), l'Association française des directeurs des soins (AFDS), les conférences de directeurs, les organisations syndicales, le DGD joue un rôle pivot dans la gestion des carrières individuelles et dans l'accompagnement collectif. Longtemps centrée sur des missions administratives — concours, recrutements, mobilités, situations individuelles complexes, positions statutaires ou disciplinaires —, cette gestion évolue vers une politique RH plus complète et prospective. L'ambition du DGD s'étend désormais à favoriser l'égalité professionnelle, à repérer les compétences et les projets des directeurs pour mieux les accompagner dans leurs évolutions, et à traiter efficacement les difficultés d'exercice qu'ils peuvent rencontrer. Le CNG s'engage à diversifier les profils destinés à occuper les postes publiés, aligner les pratiques inter-versants de la haute fonction publique et favoriser la mobilité, afin de répondre aux enjeux de modernisation et d'attractivité des métiers de direction dans un environnement en pleine transformation.



Chiffres clés

NOMBRE DE DIRECTEURS GÉRÉS

5177 dont:

2992 directeurs d'hôpital (DH)

1544 directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social (D3S)

641 directeurs des soins (DS)

NOMBRE DE CANDIDATS RETENUS POUR TALENTUEUSES ET LE CHESP

15

pour Talentueuses

15

pour le CHESP

92 candidatures analysées
(50 pour Talentueuses/
42 pour le CHESP)

NOMBRE D'ARRÊTÉS TOUS TYPES PRODUITS PAR LE DGD EN 2024

4836

INSTANCES RÉUNIES EN 2024

13 INSTANCES COLLÉGIALES

→ **8** IC DH

67 postes publiés

413 candidatures gérées
(femmes : 113 / hommes : 300)

51 nominations
(femmes : 18 / hommes : 33)

→ **5** IC D3S

168 postes publiés

225 candidatures gérées
(femmes : 114 / hommes : 111)

99 nominations
(femmes : 53 / hommes : 46)

6 COMITÉS CONSULTATIFS NATIONAUX

→ **4** dont 1 extraordinaire

→ **2** formations spécialisées

6 COMMISSIONS ADMINISTRATIVES PARITAIRES NATIONALES

→ **3** DH → **3** D3S

Pas de **DS** en 2024

RECRUTEMENTS DANS LE CORPS

Tours extérieurs en 2024

59 dossiers recevables
et 11 dossiers retenus pour les DH

66 dossiers recevables
et 13 dossiers retenus pour les D3S

Recrutement dérogatoire par voie de détachement des fonctionnaires handicapés

2 POSTES OFFETS : → **1** DH → **1** D3S

PROCÉDURES DISCIPLINAIRES POUR LES DIRECTEURS

4 conseils disciplinaires (3 DH, 1 DS) **1** sanction de 3^e groupe

2 sanctions de 4^e groupe **1** enquête complémentaire **6** suspensions (4 DH, 2 DS)

CONSEIL MÉDICAL NATIONAL:

Mise en place : **5** séances, **26** dossiers présentés

Le CNG, une DRH nationale au service des personnels de direction de la fonction publique hospitalière



Entretien avec **Nadia Boulharouf**

Cheffe du Département de Gestion des Directeurs

Nadia Boulharouf, cheffe du Département de Gestion des Directeurs du CNG, revient sur les ambitions, les initiatives et les défis de son département pour accompagner les personnels de direction de la fonction publique hospitalière tout au long de leur carrière.

Quels enjeux identifiez-vous pour accompagner les directeurs dans leur évolution ?

Nadia Boulharouf. Nous souhaitons transformer l'image du Département de Gestion des Directeurs (DGD) pour en faire une DRH nationale proactive et accessible. Depuis janvier 2024, nous avons renforcé l'accompagnement des directeurs avec des formations adaptées, une gestion des compétences et des difficultés, des mobilités inter-fonction publiques et des perspectives d'évolution. Nous travaillons à mieux connaître les directeurs pour cibler les candidatures aux postes publiés dont les défis (gestion, management) se complexifient. De plus, un poste à temps plein a été créé pour l'accompagnement individuel renforcé des directeurs en difficulté.

Comment envisagez-vous de transformer l'image du CNG auprès des corps gérés pour qu'ils vous perçoivent comme une DRH nationale proactive ?

N.B. Nous avons intensifié notre communication, notamment via LinkedIn et notre site web. Nous avons entamé un tour de France pour aller à la rencontre des directeurs d'hôpital. En 2024, nous nous sommes rendus en Occitanie et dans la région Grand-Est, avec l'ambition de couvrir trois autres régions en 2025. Ces déplacements, organisés en partenariat avec l'Association des directeurs d'hôpital (ADH), que nous remercions, renforcent notre proximité avec les directeurs et notre image de DRH accessible et réactive. La même proposition a été faite aux CoD3S et des rencontres devraient être organisées sur le même modèle en 2025.

Quelles actions sont déployées pour améliorer la visibilité et la réactivité de votre département ?

N.B. Nous avons développé des webinaires et des rencontres, en partenariat avec la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (Diese) et les Délégations à l'emploi supérieur des ministères (DESD), pour mieux faire connaître les métiers de direction de la fonction publique hospitalière.

Nous avons aussi organisé un séminaire « Hors les murs » pour présenter ces métiers aux autres administrations, et mené des interventions au Conseil d'État et au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Ces actions facilitent la mobilité des directeurs et attirent de nouveaux talents, en cohérence avec la loi de transformation de la fonction publique.

Quels défis prioritaires pour 2025 et au-delà ?

N.B. Nous maintiendrons notre engagement sur la réactivité, l'écoute et la proximité. L'outil SAGA Directeurs, déployé progressivement, facilitera les interactions entre directeurs et établissements. En 2025, nous ajouterons un espace pour les demandes des directeurs et un autre pour les fiches de postes, faisant de SAGA une véritable plateforme d'échange dématérialisée.

Quelles initiatives avez-vous prises pour attirer de nouveaux profils vers la fonction publique hospitalière ?

N.B. En lien avec nos collègues du Département Autorisation d'exercice, Concours et Coaching (DA2C), nous avons intensifié nos actions en direction des universités et instituts d'études politiques. En 2024, nous avons participé à des événements à Sciences Po Paris, Dauphine et la Sorbonne. Nous comptons poursuivre et diversifier ces actions pour attirer des profils variés aux concours de direction et mieux faire connaître la fonction publique hospitalière (FPH).

Comment accompagnez-vous les pratiques managériales des directeurs ?

N.B. Nous avons lancé les « Rendez-vous du management », des webinaires sur des thématiques essentielles comme le rapport au travail, la gestion intergénérationnelle ou la responsabilité de l'ordonnateur. Nous prévoyons aussi des guides pratiques sur des sujets tels que les mobilités et les procédures disciplinaires. Avec l'EHESP, nous avons conçu de nouveaux programmes de formation continue, notamment pour les directeurs en postes sensibles (oultre-mer, contextes tendus), prévus pour 2025.

Un dernier mot sur vos ambitions pour le DGD ?

N.B. Nous voulons professionnaliser encore davantage notre fonction RH pour devenir un partenaire stratégique des directeurs. Cela passe par une meilleure connaissance des profils, des outils modernes et une approche proactive. Le nouveau support d'entretien annuel aidera à enrichir les informations sur les compétences et les projets des directeurs.



Notre ambition est de transformer le Département de Gestion des Directeurs en une véritable DRH nationale proactive et accessible, capable d'accompagner les directeurs tout au long de leur carrière. ”



Une transformation RH au service des directeurs de la fonction publique hospitalière

En 2024, le Département de Gestion des Directeurs a entrepris une refonte profonde de son organisation pour répondre aux besoins croissants des directeurs de la fonction publique hospitalière. L'objectif: évoluer d'une gestion statutaire vers une véritable culture de service, en plaçant l'accompagnement personnalisé des directeurs au cœur de ses missions.

La refonte de l'organigramme a permis de clarifier les responsabilités, d'assurer la continuité des services et de garantir une plus grande réactivité. En parallèle, la mise en place d'un poste dédié au suivi et à l'accompagnement des situations individuelles complexes, liée à des conditions d'exercice difficile, a marqué une avancée significative. Ce secteur accompagne une centaine de situations, souvent liées à des conditions d'exercice difficiles, et recherche des solutions adaptées en collaboration avec les agences régionales de santé (ARS).

L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de développement RH sont inspirées par les meilleures pratiques observées dans d'autres secteurs. Cette stratégie s'articule autour de neuf chantiers prioritaires, notamment la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC), l'accompagnement de carrière, le repérage des talents et l'évaluation du potentiel des directeurs. Ces initiatives visent à renforcer la professionnalisation du Département de Gestion des Directeurs (DGD) et à offrir un soutien à chaque étape de la carrière des directeurs.

Les premières actions concrètes de cette stratégie ont vu le jour :

- Un nouveau support d'entretien annuel, pour mieux repérer les compétences et les projets individuels.
- Le démarrage des premiers entretiens carrière, conçus pour mieux orienter les parcours professionnels.
- Une intensification des actions de communication auprès des directeurs gérés, mais aussi des étudiants et des professionnels d'autres versants de la fonction publique, afin de valoriser les métiers de direction de la FPH.
- La mise en place de webinaires et de partenariats avec des structures comme Sciences Po et le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie pour diversifier les profils.

L'action du département au bénéfice des directeurs rencontrant des difficultés d'exercice s'est également renforcée, notamment par la création d'un poste dédié à l'accompagnement de ces professionnels. Le dispositif de signalements, existant depuis 2020, continue d'être utilisé par les directeurs, démontant une meilleure expression des difficultés d'exercice et notamment des conflits pouvant exister au sein de certaines équipes de direction ; le CNG accompagne ces établissements en vue de la meilleure

résolution possible de ces situations, en ayant parfois recours aux services des médiations nationale et régionale, pouvant être saisies par la directrice générale du CNG.

L'année 2024 a également été marquée par la mise en place du Conseil médical national des directeurs, instance nationale compétente pour rendre des avis sur les accidents de service non reconnu par les établissements, les maladies d'origine professionnelle incombant au service, les retraites pour invalidité, allocation temporaire d'invalidité, stagiaires invalides, ainsi que la définition d'une majoration de tierce personne. Le Conseil médical national est composé de trois médecins titulaires mis à disposition du CNG par l'APHP ; de deux représentants titulaires et quatre suppléants désignés par les deux organisations syndicales disposant du plus grand nombre de sièges au sein du comité consultatif national ; de deux représentants et quatre suppléants désignés parmi le personnel du CNG.

Un médecin a été désigné par le CNG parmi les médecins titulaires pour assurer la présidence du conseil médical. L'établissement assure le secrétariat. Au total, cette instance a été réunie à 5 reprises, 26 dossiers lui ont été soumis.

Le développement progressif de l'outil SAGA Directeurs a également marqué l'année. Cet outil vise à automatiser des processus tels que les avancements, tout en offrant des fonctionnalités avancées pour améliorer la gestion des carrières et les mobilités. Il est à noter qu'en 2024, l'outil a été ouvert aux directeurs afin qu'ils téléchargent leur formulaire d'évaluation, première étape de l'évolution de l'outil vers une plateforme d'échange dématérialisée qui permettra à terme de fluidifier les interactions entre le CNG et l'ensemble des directeurs.

Avec ces avancées, le DGD affirme son ambition : devenir une DRH nationale proactive, reconnue pour son efficacité et sa capacité à répondre aux défis d'un environnement en constante mutation. En 2025, ces projets continueront de s'inscrire dans une dynamique d'innovation et de service.



Autres réalisations

Promouvoir l'égalité femmes-hommes dans les carrières de direction

En 2024, le Département de Gestion des Directeurs (DGD) a renforcé ses actions pour favoriser l'égalité des chances entre hommes et femmes dans la fonction publique hospitalière (FPH). Malgré une parité au sein du corps des directeurs d'hôpital (50 % de femmes), seules 27 % des cheffes d'établissement sont des femmes. Le corps des directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social (D3S) est dans une situation différente : 67,7 % d'entre eux sont des femmes et 62,8 % des chefs sont des femmes ; une vigilance doit toutefois être conservée, en particulier selon la taille des structures pour que la féminisation reste à un niveau comparable sur les grandes structures. Enfin, le corps des directeurs de soins (DS) est un corps très féminisé (74,2 %) et les emplois fonctionnels le sont tout autant.

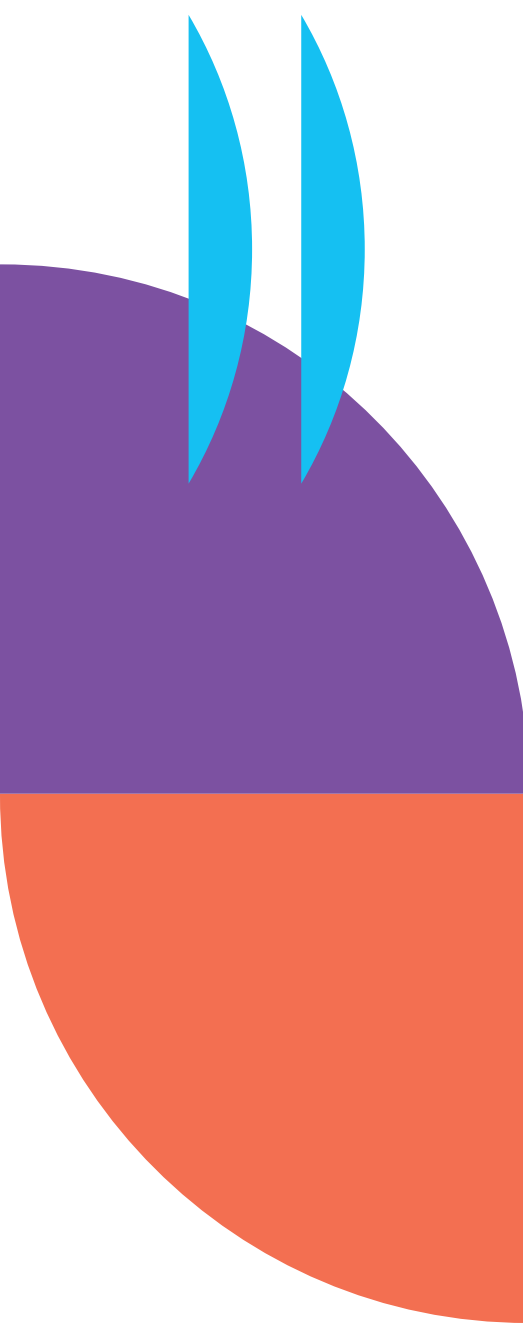
Pour comprendre et agir sur ces inégalités, une enquête nationale a été menée, mobilisant près d'un tiers des directeurs, révélant des obstacles perçus à l'accès aux responsabilités, notamment liés au genre et à l'âge. Les résultats mettent aussi en lumière une faible libération de la parole sur les violences sexistes et sexuelles (VSS) qui traverse toute la société et l'univers de la santé, bien que des cas soient vécus ou observés. Le CNG s'engage à accompagner les victimes et à structurer des réponses adaptées pour faire progresser la prise en charge et la prévention.

Un enjeu clé reste celui d'accompagner les femmes vers les emplois supérieurs. Le programme Talentueuses, qui consacre 15 places à la FPH chaque année, est une initiative phare portée par la Délégation interministérielle de l'encadrement supérieur de l'État (Diese). Grâce à cet appel à candidatures et à ce dispositif de formation, le DGD identifie et soutient les profils féminins prometteurs, les aidant à surmonter les freins, à travailler sur leur leadership et à se

projeter dans des fonctions supérieures. Le CNG a réuni, lors d'une soirée, les 3 dernières promotions de Talentueuses issues de la FPH et la nouvelle promotion 2025 afin que ces directrices se rencontrent, tissent un réseau et s'entraident dans leurs démarches pour accéder à des emplois supérieurs ; c'était également un moyen pour le CNG de mieux connaître ces directrices, d'échanger avec elles sur leur projet professionnel, dans l'objectif de toujours mieux les accompagner.

Enfin, le CNG compte relancer son dispositif PasSansElles : des marraines accompagnent des directrices dans leur projet d'accéder à des emplois supérieurs ou de poursuivre leur progression sur ces emplois. Les marraines font bénéficier leurs filleules de leur expérience et de leurs conseils dans le cadre du processus de recrutement. Sept binômes ont été constitués et le retour d'expérience des marrainées et des marraines a été très positif, raison pour laquelle le CNG continuera à se mobiliser autour de ces méthodes d'accompagnement entre pairs.

Département
**Gestion des Praticiens
Hospitaliers
(DGPH)**



Missions

Le Département de Gestion des Praticiens Hospitaliers (DGP) assure l'accompagnement des carrières de près de 56 933 praticiens hospitaliers et, en collaboration avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), les universités et les centres hospitalo-universitaires (CHU), plus de 6 500 praticiens hospitalo-universitaires. Il gère également les contrats d'engagement de service public (CESP), qui visent à inciter les étudiants en santé des 2^e et 3^e cycles à s'installer dans des zones médicalement sous-denses. En parallèle, le DGP pilote deux instances nationales : la Commission statutaire nationale (CSN) et le Conseil de discipline (CD). Il assure également le secrétariat de la juridiction disciplinaire des hospitalo-universitaires en alternance avec la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) du MESR. Dans ses missions, le DGP s'engage à la fois sur un volet pédagogique et d'accompagnement des praticiens, et sur un volet technique, visant à adapter les outils et à moderniser les processus pour améliorer l'information, dématérialiser les procédures et renforcer leur efficacité et leur fluidité. En tant qu'opérateur de l'État, le CNG soutient la politique des pouvoirs publics, dans un contexte de très fortes tensions sur les effectifs médicaux. À ce titre, il doit analyser les grandes évolutions démographiques mais aussi être à l'écoute des questions, des hésitations des praticiens, pendant leur carrière, mais aussi avant leur entrée dans le corps des praticiens hospitaliers. Il est amené à expliquer les réformes, comme la modification réglementaire de décembre 2024 qui vise à restreindre les critères pour prétendre à un contrat de type 2, vulgariser le statut, y trouver les solutions les plus adaptées aux situations particulières présentées dans une relation étroite avec les directions des établissements.



Chiffres clés

**NOMBRE
DE PH GÉRÉS 56 933**

**NOMBRE DE
DÉTACHEMENTS 1 049 PH**
dont 291 PH détachés
en qualité de PHU

NOMBRE DE DISPONIBILITÉS 5 658

NOMBRE DE HU GÉRÉS 6 698

DONT

**PU-PH GÉRÉS
4 755**

**MCU-PH
1 943**

**NOMBRE DE PHU GÉRÉS
173**

**NOMBRE DE NOMINATIONS
DE PU-PH
224**

**NOMBRE DE NOMINATIONS
DE MCU-PH
198**

Pour les praticiens hospitaliers

**NOMBRE
DE POSTES PUBLIÉS
20 219**

**NOMBRE
DE CANDIDATURES
REÇUES ET TRAITÉES
4 863**

**NOMBRE
DE NOMINATIONS
7034**

**NOMBRE
DE CLASSEMENTS
DANS L'ÉCHELON
3 489**

**NOMBRE DE
TITULARISATIONS
4 282**

**NOMBRE DE PROLONGATIONS
D'ACTIVITÉ
329**

**NOMBRE DE RADIATIONS
1144**

**NOMBRE DE DÉMISSIONS
320**

**NOMBRE DE RECULS
DE LIMITE D'ÂGE
65**

**CAMPAGNE CESP 2023-2024
787 candidatures traitées**

INSTANCES
dont 15 commissions statutaires
nationales, 1 juridiction
disciplinaire hospitalo-
universitaire, 4 conseils de
discipline de PH

Accompagner la mobilité croissante des praticiens hospitaliers



Entretien avec Séverine Masson

Cheffe du Département de Gestion des Praticiens Hospitaliers

En 2024, le Département de Gestion des Praticiens Hospitaliers du CNG a fait face à de nombreux défis liés à la mobilité croissante des praticiens hospitaliers et à l'évolution des outils numériques. Retour sur une année charnière avec Séverine Masson, cheffe du département.

Quels sont les principaux défis auxquels votre département fait face aujourd'hui ?

Séverine Masson. La mobilité croissante des praticiens hospitaliers pose deux défis majeurs : un défi quantitatif avec un nombre accru de situations à gérer et un défi qualitatif exigeant un accompagnement individualisé. Cela nous oblige à gagner en efficacité pour répondre aux nombreuses sollicitations.

Quelles réponses concrètes ont été apportées à ces défis en 2024 ?

S.M. Nous avons travaillé à l'écriture et à la mise en œuvre de procédures pour améliorer notre efficacité dans la gestion administrative. Et nous avons désigné un chef de projet dédié aux systèmes d'information du personnel médical. Son objectif sera de développer un cahier des charges afin de doter le département d'un outil de gestion moderne qui puisse automatiser un certain nombre d'opérations et fournir aux praticiens un accès sécurisé à leurs données administratives. Ce projet, essentiel pour accompagner la mobilité croissante, démarre en janvier 2025.

Où en est le déploiement de Logimedh en 2024 ?

S.M. En début d'année, un quart des établissements utilisaient cet outil de gestion des postes et affectations des personnels médicaux hospitaliers développé par le CNG. Aujourd'hui, plus de 75 % des établissements et toutes les agences régionales de santé (ARS) sont équipés. Dans certaines régions, tous les établissements publics de santé utilisent Logimedh ! Ce déploiement résulte d'une collaboration efficace avec notre partenaire Magellan, qui forme et assiste chaque

établissement dans toutes les étapes, longues et techniques, car en lien avec le fournisseur du système d'information sur les ressources médicales de l'hôpital.

Quel est l'objectif pour 2025 ?

S.M. Intégrer des données consolidées sur les personnels contractuels, permettant un suivi national en temps réel.

Pouvez-vous détailler la préparation du transfert des contrats d'engagement de service public (CESP) ?

S.M. La reprise des CESP par l'Agence de service de paiement de l'État (ASP) sera graduelle. Dès le 1^{er} janvier 2025, l'ASP gèrera les nouveaux contrats, tandis que le CNG continuera de gérer transitoirement les 2500 contrats antérieurs. Ces derniers seront repris par l'ASP à partir du 1^{er} janvier 2026. En 2024, le CNG a signé près de 700 nouveaux contrats. Cette transition nécessite de nombreuses réunions de cadrage pour assurer un transfert optimal.



La diminution de l'attractivité des carrières statutaires et la mobilité croissante des praticiens hospitaliers nous poussent à innover et à optimiser nos outils pour mieux accompagner leurs parcours. En 2025, nos efforts se concentreront sur la modernisation des systèmes d'information et une gestion toujours plus proactive et personnalisée des carrières. »

Quels sont les principaux défis au-delà de 2025 ?

S.M. Nous visons un déploiement complet de Logimedh incluant 50 % des contractuels et un appel à projet pour moderniser les systèmes d'information du DGPH, selon les moyens disponibles. Nous souhaitons anticiper les démarches administratives, notamment pour les départs à la retraite, et améliorer la gestion des arrêts pour qu'ils soient délivrés en temps voulu. Nous poursuivons la mise à disposition de ressources pédagogiques (guides, webinaires, foire aux questions...) pour aider les directeurs et directrices à gérer des situations complexes. Une attention particulière est accordée aux questions relatives à la période probatoire, aux sanctions disciplinaires, aux suspensions et à la protection sociale. Nous accompagnons également les PH envisageant une reconversion professionnelle, notamment via le dispositif du deuxième Diplôme d'études spécialisées (DES). Enfin, nous traitons quotidiennement de nombreuses demandes liées à la mobilité, qu'il s'agisse de détachement ou de disponibilité.



Personnels médicaux, des élections professionnelles modernisées

En juin 2024, le Département de Gestion des Praticiens Hospitaliers du CNG et la Direction générale de l'offre de soins ont organisé les élections professionnelles des personnels médicaux. Un processus marqué par la transition vers le vote électronique, des innovations méthodologiques et une collaboration renforcée avec les parties prenantes.

Les élections professionnelles des praticiens hospitaliers, enseignants hospitaliers et contractuels se sont déroulées du 10 au 18 juin 2024. Ces élections visaient à renouveler les membres de trois instances clé : la Commission statutaire nationale (CSN), le Conseil de discipline (CD) et le Conseil supérieur des personnels médicaux (CSPM), pour un mandat de quatre ans. Le CNG a géré les scrutins de la CSN et du CD, représentant respectivement 56 168 et 49 727 électeurs et la DGOS les élections au CSPM. La Direction du numérique des ministères sociaux (DNUM) est en charge du prestataire et des experts, observateurs extérieurs, et la DGOS assure le pilotage d'ensemble du processus. Pour ce faire le CNG a bénéficié aux côtés de l'équipe du DGPH de la création temporaire d'un emploi supplémentaire accordé dans le cadre du BI 2024.

Une longue préparation en amont

Le processus a débuté dès octobre 2023 avec la constitution des listes électorales. Le croisement des bases de données, notamment Sigmed et SigHu, a permis d'obtenir des listes des praticiens statutaires malgré la complexité de la fiabilisation des données issues de 2 000 établissements publics de santé (EPS). Cette étape a nécessité une collaboration étroite avec les établissements pour garantir une collecte la plus rapide et la plus précise possible des informations.

Les listes de candidats ont été vérifiées via une plateforme dématérialisée, offrant une traçabilité complète des dépôts réalisés par les organisations syndicales. Cette innovation a simplifié le suivi des échanges entre les délégués de liste et les organisateurs des scrutins.

Plusieurs enseignements à tirer

Malgré les efforts importants de la part des institutions et des organisations syndicales, le taux de participation a connu une baisse significative par rapport aux élections de 2019. Pour la CSN, seulement 14 % des électeurs ont voté, contre 24 % en 2019. Les résultats ont été dépouillés le 24 juin 2024 après un report technique d'une semaine. Aucun recours n'a été enregistré, témoignant de la transparence et de la fiabilité du dispositif.

Pour tirer parti de cette expérience, des réunions post-électorales ont été organisées avec les parties prenantes afin d'analyser les résultats, faire un retour d'expérience des difficultés rencontrées et identifier des pistes d'amélioration pour les prochaines élections.

Des tests grandeur nature et une assistance téléphonique

Avant le scrutin, deux simulations grandeur nature ont été organisées entre avril et mai 2024. Ces « élections blanches » ont permis de tester la solution de vote électronique, d'identifier et de résoudre d'importants problèmes techniques. Parallèlement, des cellules de crise ont été mobilisées pour coordonner les solutions et fiabiliser le processus.

Pendant la période de vote, une assistance téléphonique a été mise en place pour répondre aux questions des électeurs. Fonctionnant de manière continue, elle a traité près de 2 000 appels grâce à deux niveaux d'assistance mobilisant à la fois un prestataire externe et une équipe interne de la DGOS et du CNG.





Autres réalisations

3 actions pour une gestion optimisée des praticiens hospitaliers

En 2024, le Département de Gestion des Praticiens Hospitaliers a multiplié les initiatives pour renforcer la continuité de ses actions et améliorer le service aux praticiens hospitaliers et universitaires. Retour sur trois mesures clés mises en œuvre cette année.

Des boîtes mails génériques pour une meilleure continuité d'action

Avant l'été 2024, le DGPH a mis en place des boîtes mails génériques pour garantir un suivi plus efficace, en cas d'absence des gestionnaires. Cette mesure permet de maintenir un contact permanent avec les praticiens et les établissements, en offrant une continuité de service essentielle dans un contexte de forte mobilité, tant des praticiens que des équipes internes.

Des permanences téléphoniques mieux organisées

À la rentrée 2024, une autre mesure clé a renforcé l'accessibilité du service : chaque gestionnaire affiche désormais, dans sa signature de mail, ses jours et heures de permanence téléphonique,

à raison d'au moins deux demi-journées par semaine. Ce dispositif incarne l'engagement du DGPH à être à l'écoute des besoins des praticiens, illustrant son rôle de service public.

Une plateforme sécurisée pour les universitaires

En septembre également, le DGPH a simplifié les démarches administratives des universitaires avec la mise en place d'une plateforme publique sécurisée. Celle-ci permet aux praticiens hospitaliers récemment nommés de déposer en ligne les pièces justificatives pour leur classement indiciaire. Ce système, qui remplace les échanges par mail, garantit un traitement plus rapide et sécurisé des dossiers, réduisant ainsi les délais de nomination.

Département **Secrétariat général (SG)**



Missions

Le Secrétariat général (SG) assure les fonctions supports : RH, finances, marchés, systèmes d'information, statistiques, juristes au service des équipes du CNG. Il contribue activement à la définition et à la mise en œuvre des orientations stratégiques inscrites dans le Contrat d'objectifs et de performance (COP) et dans le projet social du CNG, tout en soutenant et accompagnant les autres départements dans leurs missions. Le SG est ainsi responsable de l'élaboration et du suivi du programme de travail annuel, qui traduit opérationnellement les ambitions du COP, en coordination avec l'ensemble des départements. En lien avec la direction générale, il organise et suit les activités du conseil d'administration et du CSA.



Chiffres clés

3 conseil d'administration

3 comités sociaux d'administration

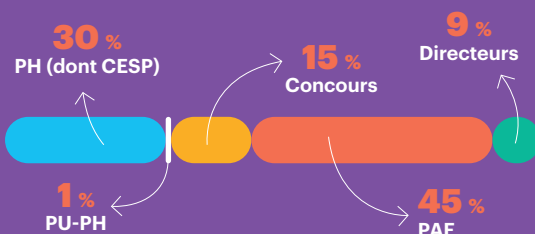
Approbation d'un budget annuel de **43,63 M€**, hors CESP

Un taux d'exécution proche de **100 %** du budget 2024

Trois audits ou revues (téléphonie, audit de sécurité sur l'application Appariement, processus RH et finances)

22 départs et **33** arrivées de personnel

168 contentieux traités en 2024, dont 17 en référé :



Une vingtaine de marchés

en cours pour 9,3 M€ et 2,5 M€ d'achats passés via une centrale d'achat.

APPLICATIONS INFORMATIQUES METTANT EN OEUVRE L'ACCÈS AUX ÉPREUVES DE L'INTERNAT

12 applications gérées, dont l'application appariement R2C qui a permis :

→ l'expression de **6,4 millions** de vœux de choix de poste

→ et à **58 %** des candidats d'obtenir leur premier vœu d'affectation

311 tickets d'utilisateurs ont été pris en charge

SUR LES AUTRES APPLICATIONS INFORMATIQUES MÉTIER (HORS PÉRIMÈTRE R2C)

1 114 tickets d'utilisateurs ont été pris en charge dont :

60 %
portant sur
des correctifs

23 %
portant sur
des évolutions

17 %
portant sur
du support

Une année de structuration pour le secrétariat général



Entretien avec **Alexandre Fournier**
Secrétaire Général

À la tête du Secrétariat Général du CNG, Alexandre Fournier revient sur les avancées réalisées en 2024, les défis liés au recrutement et à la gestion des ressources, ainsi que les grandes priorités stratégiques pour 2025, avec un focus sur la relocalisation de l'établissement.

Quels sont, selon vous, les faits marquants de l'année 2024 ?

Alexandre Fournier. Deux projets majeurs ont marqué l'année. Tout d'abord, nous avons acquis une nouvelle solution applicative, Softy, pour moderniser et améliorer nos processus de recrutement. Cet outil permet de diffuser nos offres d'emploi sur plusieurs plateformes et de simplifier les interactions entre les candidats et les managers, réduisant ainsi la charge administrative. Le CNG a enfin soutenu son action en matière de recrutement interne avec 33 recrutements en 2024 contre 24 recrutements sur 2023. La hausse sensible du nombre d'entrants permet d'arriver en 2024 à un turn-over de 26,2 % contre 19,44 % en 2023.

Le lancement du projet de relocalisation du CNG dont le bail se termine mi-2025 a mobilisé nos équipes. Cette transition nécessite en effet un travail préparatoire intense, entamé dès février 2024, pour trouver l'offre locative adaptée et signer le bail, définir l'agencement et organiser les prestations afférentes tout en assurant la continuité des activités.

Par ailleurs, la distinction organisationnelle entre d'une part un secteur chargé des RH, avec le recrutement d'un véritable Responsable des RH, et d'autre part un secteur chargé des finances et des affaires générales a permis, à compter de l'automne 2024, de lancer une dynamique dans ces deux domaines afin de maîtriser un certain nombre de risques et optimiser notre gestion interne.

Quels objectifs fixés pour 2024 ont été atteints ?

A.F. Nous avons rempli plusieurs objectifs clés : l'identification des enjeux de RH interne à travers un secteur dédié, la mise en place de Softy, le pilotage du projet

de relocalisation et une meilleure gestion budgétaire. Nous avons ainsi lancé un audit de notre chaîne comptable et de nos processus de paie pour en améliorer l'efficacité. Enfin, un plan de formation élargi a été déployé, renforçant notre offre de services. L'année 2024 a pu par ailleurs embarquer le déploiement du management participatif dans tous les départements afin de sanctuariser un temps commun aux professionnels permettant d'aborder les irritants du quotidien, de communiquer en interne sur les projets ou les évolutions en cours de l'établissement.

Que reste-t-il à faire ?

A.F. Plusieurs chantiers restent ouverts. Nous devons faire évoluer le décret constitutif du CNG pour y intégrer les évolutions de nos missions et organisations, actualiser notre cadre de référence par métier (CRPM) et remanier notre règlement intérieur, tout en veillant à la réussite du déménagement.

Un autre enjeu concerne l'automatisation des tâches : plusieurs logiciels ne communiquent pas entre eux, ce qui entraîne des pertes de temps. Nous devons organiser leur interfaçage pour simplifier nos processus et améliorer notre efficacité.

Quels sont les principaux défis à relever en 2025 ?

A.F. Le principal défi reste bien entendu de réussir la relocalisation du CNG à Issy-les-Moulineaux. Plus qu'un projet de déménagement, au demeurant complexe à organiser, il s'agit d'un véritable projet de transformation organisationnelle à accompagner.

D'autres objectifs majeurs concernent le renforcement des équipes du CNG notamment en réduisant le turn-over ou en structurant les actions de formation. La mise en place de coaching des dirigeants du CNG et plus largement le développement RH sont des enjeux déterminants pour renforcer l'efficacité collective du CNG.

Nous devons également améliorer notre efficacité budgétaire, en passant à une gestion plus systématisée et en externalisant certaines activités comme la paie. Le SG doit aussi renforcer son appui transversal aux départements métiers en améliorant les processus d'allocation de moyens, de conseil et de suivi des dossiers sensibles. Enfin, nous souhaitons développer une politique d'achat publique durable, intégrant des critères environnementaux et sociaux, en concertation avec les départements.



En 2024, le Secrétariat Général a posé des bases solides pour moderniser le fonctionnement du CNG. 2025 sera une année décisive, avec des projets structurants comme la relocalisation et la préparation du prochain COP. ”



Quels progrès avez-vous réalisés en matière d'accompagnement des différents corps gérés?

A.F. Nous avons clarifié la gestion des personnels en recherche d'affectation, qu'il s'agisse des directeurs d'hôpital ou des praticiens hospitaliers. Ces agents, rattachés au CNG, bénéficient d'un accompagnement administratif et financier du secrétariat général, conjointement à l'accompagnement dont ils bénéficient des départements métiers respectifs et des coaches du CNG.

Une initiative marquante pour soutenir les équipes en interne?

A.F. La poursuite de notre politique de télétravail, particulièrement attractive, et le déploiement d'un plan de formation qui doit encore être amélioré ont significativement amélioré notre offre de services et l'accompagnement des agents. L'appropriation du management participatif par les équipes constitue également un marqueur à suivre dans le temps pour évaluer la cohésion au sein des secteurs et la circulation de l'information en interne.

Grande réalisation-clé 2024

Un outil innovant au service de la réforme des études médicales

En 2024, le Bureau des Systèmes d'Information du CNG a joué un rôle clé dans la mise en œuvre de la Réforme du second cycle des études médicales. Retour sur un projet stratégique qui a redéfini les processus d'appariement des futurs internes en médecine.

La Réforme du second cycle des études médicales (R2C) a introduit un processus d'appariement inédit, déterminant pour l'avenir des étudiants en médecine. Ce système attribue spécialité et subdivision territoriale en fonction des résultats et vœux des étudiants, influençant profondément leur carrière. Le Bureau des Systèmes d'Information (BSI) du CNG a développé et déployé une application numérique innovante pour orchestrer cette procédure complexe.

Ce projet stratégique a suivi trois étapes majeures. Tout d'abord, une phase de simulation a permis d'identifier les ajustements nécessaires. Ensuite, une phase de tests grandeur nature a été réalisée à blanc, donnant aux étudiants l'occasion de se familiariser avec l'outil et son ergonomie.

Enfin, la phase réelle a marqué la conclusion de ce processus, offrant un outil fiable et performant à l'ensemble des parties prenantes: le ministère de la Santé et de l'Accès aux soins, la Direction Générale de l'Offre de Soins (DGOS), les UFR et les représentants des étudiants.

L'enjeu était de taille. Le passage d'un classement unique à l'issue des ECNi à 13 classements distincts à l'issue des épreuves R2C, correspondant aux groupes de spécialité (GDS), a complexifié le système tout en le rendant plus précis et adapté aux besoins du système de santé. Grâce à l'expertise et à la rigueur du BSI, l'application a répondu aux attentes élevées des utilisateurs et a permis de traiter les dossiers de 7398 candidats non-CESP* et 256 candidats CESP* provenant de 33 Facultés.

* Contrat d'engagement de service public

Autres réalisations

Évolutions fonctionnelles et supervision en temps réel pour les EDN

Les examens dématérialisés nationaux (EDN) d'octobre 2024 ont marqué une étape clé dans la modernisation des processus supervisés par le BSI et le DA2C. L'application EDN, en remplacement de l'application ECNi mise en place en 2016, a été adaptée sur le plan docimologique: de nouveaux types de questions ont été implémentés (QZP soit « Questions Zone à Pointer », TCS soit « Tests de Concordance de Scripts ») et ont permis d'étendre les capacités d'évaluation des connaissances et améliorer l'approche pédagogique pour les étudiants. Des évolutions ont aussi concerné l'interface de composition et l'intégration d'un module de supervision nationale, permettant une communication en temps réel avec les 33 coordonnateurs des Facultés. Cette innovation a résolu divers problèmes techniques des éditions précédentes, garantissant une expérience fluide pour tous les acteurs. Une avancée majeure démontrant l'engagement du BSI à optimiser les outils numériques au service des étudiants et des institutions.

L'activité du secteur statistique en 2024 (études et publications)



Hormis les travaux réalisés à destination des tutelles ou des partenaires institutionnels tels que l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS), l'Inspection générale des finances (IGF), la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), les conseils nationaux tels que le Conseil national de l'ordre des pharmaciens (CNOP), la cellule statistique a produit les bilans annuels suivants, accompagnés de leur version synthétique.



Éléments statistiques

relatifs aux personnels
enseignants et hospitaliers
titulaires et stagiaires
(hospitalo-universitaires: HU)



Éléments statistiques

relatifs au corps des
praticiens hospitaliers (PH)



Éléments statistiques

relatifs aux régimes indemnitaires
(prime de fonctions et de résultats
(PFR)) des trois corps de directeurs
(DH, D3S et DS)

Par ailleurs, elle a contribué à l'élaboration et l'analyse de l'enquête nationale menée par le CNG auprès des directrices et directeurs de la fonction publique hospitalière sur l'accès aux responsabilités, les discriminations et les violences sexistes et sexuelles (VSS).

Pour consulter l'ensemble des bilans statistiques rendez-vous sur le site du CNG via le chemin suivant :

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

Actions de communication



Les temps forts de la communication qui ont fait rayonner le CNG

En 2024, le CNG a renforcé sa stratégie de communication à travers des actions ambitieuses : un engagement accru sur les réseaux sociaux, une présence soutenue sur les salons et événements extérieurs, et un séminaire interne inspirant axé sur la responsabilité environnementale.

Un engagement digital qui porte ses fruits

Depuis 2021, le CNG développe sa présence sur les réseaux sociaux et 2024 marque une véritable accélération. Sur LinkedIn et Instagram, les interactions avec les corps gérés se sont intensifiées grâce à des contenus variés et inspirants : portraits de directeurs et de praticiens hospitaliers, promotion de l'égalité femmes-hommes ou encore participation à des campagnes de sensibilisation à la lutte contre les cancers. Ces efforts ont payé : LinkedIn compte désormais 11872 abonnés (contre 8623 en 2023), et Instagram a dépassé la barre des 1300 abonnés, doublant presque son audience en deux ans. Cette stratégie digitale ambitieuse contribue à faire connaître les actions du CNG et à renforcer son lien avec ses publics.

Toujours plus de proximité avec nos publics gérés

Afin de répondre à une forte attente des publics gérés envers le CNG, notamment en termes de proximité et de contacts par téléphone ou par mail souvent laissés sans réponse, nous avons fait le choix de mieux répondre aux attentes de nos usagers en mettant en place plusieurs actions :

- Mise en place d'un audit sur la téléphonie du CNG, qui a mis en lumière un taux important d'appels non décrochés et a fait l'objet d'un groupe de travail visant à organiser la permanence téléphonique des appels entrants au CNG.
- Préparation du lancement d'un baromètre de satisfaction, en partenariat avec IPSOS, qui avait déjà réalisé une étude d'image pour le CNG en 2021 et en 2023. Ce baromètre qui verra le jour à la fin du deuxième trimestre 2025 nous permettra également de mettre en place des indicateurs de performance dont nous pourrions suivre l'évolution annuellement.
- Préparation du dispositif « d'aller vers », qui sera proposé en 2025 aux collaborateurs du CNG, visant à leur permettre de mieux appréhender les valeurs, les métiers, le quotidien, les contraintes des publics gérés, en passant deux journées auprès des professionnels dans un établissement de leur choix en proximité de leur domicile.

Des salons au cœur des rencontres avec les professionnels

En 2024, le CNG a multiplié les opportunités d'échanges en participant à des événements phares. Au salon national Choisir le Public, son stand a permis de recruter deux collaborateurs, illustrant l'attractivité de ses métiers.

Le salon SantExpo, rendez-vous incontournable du secteur de la santé, a également été un succès. Le CNG y a accueilli un flux record de visiteurs. Ses équipes ont répondu à de nombreuses questions sur le coaching, les directeurs, les praticiens hospitaliers et les praticiens à diplôme hors Union européenne, et reçu la visite remarquée de trois ministres. Cette visibilité accrue a renforcé son image auprès des professionnels de santé et des décideurs institutionnels.

Un séminaire interne pour une transition écologique engagée

Lors de son séminaire annuel réunissant l'ensemble des professionnels du CNG, l'établissement a mis la transition écologique au cœur de ses priorités. En collaboration avec Atelier2tonnes, les équipes ont imaginé des solutions concrètes pour réduire leur impact environnemental. Cet atelier interactif, porté par l'ambition de contribuer à un avenir durable, a permis à chacun de réfléchir à son rôle dans cette transformation essentielle. Sous l'impulsion de la directrice générale, cette initiative témoigne de l'engagement du CNG à agir de manière responsable et inspirante, tant en interne qu'auprès de ses partenaires.

Les Rendez-vous du management, pour contribuer à inspirer l'évolution des pratiques managériales

Lancé en 2024, le projet des Rendez-vous du management reflète l'ambition du CNG de soutenir les évolutions du management des établissements publics de santé (EPS) en éclairant les grandes évolutions qui le traversent. Ce programme prend en compte les conclusions de l'ordonnance de 2021 relative à la médicalisation de la gouvernance et la loi de 2021 visant à améliorer le système

de santé par la confiance et la simplification, en accompagnant les gouvernances médicales et de direction dans la définition de leurs projets managériaux.

Chacune de ces rencontres rassemble entre 200 et 300 participants, parmi lesquels des présidents de commission médicale d'établissement (CME), chefs de pôles, DRH et coordonnateurs généraux des soins. Elles visent à partager des réflexions et expériences inspirantes, issues d'établissements ou d'autres univers professionnels, et à offrir aux gouvernances des outils

concrets pour renforcer faire évoluer le management, dont la qualité est un élément clé de l'attractivité et la fidélisation des professionnels.

Les thématiques abordées incluent le mentorat, la gestion de crise, l'égalité femmes-hommes ou encore la manière de considérer les évolutions du rapport au travail. Ces rendez-vous constituent une ressource essentielle pour impulser un management, adapté aux enjeux actuels des établissements de santé.



BILAN DES RDV DU MANAGEMENT 2024

SAISON 1

Episode	Thème	Date	Intervenant
Saison 1, épisode 1	Le rapport sociologique au travail à l'hôpital.	MARDI 30 JANVIER 15H00-16H00	Intervenante : JULIA DE PUNIER, PRESIDENTE DU COMITE EN DRH
Saison 1, épisode 2	Comment déployer une véritable politique qualité dans votre établissement ? l'exemple du CH de Bâle.	MARDI 27 MARS 15H00-16H00	Intervenants : CH de Bâle
Saison 1, épisode 3	Le mentorat : un accompagnement par et pour les professionnels.	VENREDI 26 AVRIL 15H00-16H00	Intervenants : CH de Bâle
Saison 1, épisode 4	La nouvelle responsabilité des informaticiens en présence de la Cour des Comptes. Bilan des Comptes et la Cour des Comptes. Bilan des Comptes et la Cour des Comptes. Bilan des Comptes et la Cour des Comptes.	MARDI 28 MAI 15H00-16H00	Intervenants : Cour des comptes
Saison 1, épisode 5	De l'organisation de la gestion de crise.	MERCREDI 12 JUNE 15H00	Intervenants : DRH MACAREZ, DIRECTEUR DE L'INFORMATION NATIONALE DES MALADES ET DIRECTEUR DES RESEAUX, MINISTRE DE LA SANTE
Saison 1, épisode 6	Manager les caractères, mission impossible ?	MERCREDI 11 SEPTEMBRE 15H00	Intervenants : FREDERIC SPONDEUR, DIRECTEUR DES RESEAUX, MINISTRE DE LA SANTE
Saison 1, épisode 7	Incertitudes en santé, tous concernés.	MERCREDI 06 NOVEMBRE 15H00	Intervenants : DRH MACAREZ, DIRECTEUR DE L'INFORMATION NATIONALE DES MALADES ET DIRECTEUR DES RESEAUX, MINISTRE DE LA SANTE
Saison 1, épisode 8	Directeur d'hôpital et élu locaux : travailler ensemble en conciliant des logiques qui ne sont pas toujours convergentes.	MARDI 12 DECEMBRE 15H00	Intervenants : DRH MACAREZ, DIRECTEUR DE L'INFORMATION NATIONALE DES MALADES ET DIRECTEUR DES RESEAUX, MINISTRE DE LA SANTE

cng

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, Laissa, 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
série

aux
professionnels
de la santé



www.cng.sante.fr