RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

anact
agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail

Contrat d'objectifs et de performance 4

2026 - 2030

Juin 2026

Sommaire

ÉDITORIAL 4

INTRODUCTION 6

AXE 1 : DEVELOPPER LA QUALITE DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI 8

Priorité 1 : Renforcer les pratiques favorisant la soutenabilité du travail - dans une logique de prévention primaire 8

Objectif 1.1 Renforcer la prise en compte de la prévention primaire dans l'organisation du travail : développer les complémentarités entre les actions de l'Anact et des autres acteurs de la santé au travail 9

Objectif 1.2 Renforcer la prévention des RPS et de l'usure professionnelle en adaptant les modes d'action au contexte de transition..... 10

Objectif 1.3 Mieux prendre en compte les enjeux d'égalité professionnelle 11

Objectif 1.4 Éclairer les décideurs d'entreprises et acteurs publics sur les transformations du travail 13

Priorité 2 : Accompagner les évolutions en matière de management et de dialogue pour mieux travailler collectivement 14

Objectif 2.1 : Poursuivre la promotion de la QVCT et déployer les démarches auprès des petites entreprises 15

Objectif 2.2 : Soutenir la négociation collective en particulier sur la QVCT : produire et diffuser des repères pratiques 15

Objectif 2.3 : Développer les pratiques de dialogue professionnel, dont les espaces de discussion sur le travail (EDT)..... 16

Objectif 2.4 Accompagner les manageurs et les dirigeants de PME/TPE, dans un contexte de fortes transformations du travail 17

Objectif 2.5 : Favoriser l'acquisition de compétences dans et par le travail 18

Objectif 2.6 : Promouvoir la qualité du travail comme critère d'évaluation de la performance des entreprises 19

Priorité 3 : Renforcer le positionnement de l'Anact dans les dynamiques territoriales travail-emploi .20

Objectif 3.1 Définir une nouvelle stratégie de développement et de partenariats 20

Objectif 3.2 : Développer une offre de services sur tout le territoire en mettant l'accent sur l'intervention et la formation..... 22

Objectif 3.3 Renforcer la visibilité et la diffusion des ressources de l'Anact auprès des acteurs économiques locaux et des entreprises 22

AXE 2 : POURSUIVRE LA TRANSFORMATION DE L'ETABLISSEMENT 25

Priorité 4 – Consolider la culture commune à l'échelle de l'EPA 25

Objectif 4.1 – Ancrer une culture commune dans les pratiques quotidiennes 25

Objectif 4.2 – Construire une organisation et un fonctionnement adaptés aux enjeux de qualité du travail et de mission de service public 26

Priorité 5 – Assurer l'équilibre du modèle économique à moyen et long terme 27

Objectif 5.1 : Stabiliser et sécuriser les financements publics 27

Objectif 5.2 : Développer et diversifier les ressources économiques 27

Objectif 5.3 : Piloter l'activité et optimiser l'usage des ressources 28

Priorité 6 – Accompagner l'établissement dans les transitions numérique, environnementale et démographique 29

Objectif 6.1 : Des cadres stratégiques intégrés et évolutifs 29

Objectif 6.2 : Un numérique responsable, souverain et sécurisé au service des missions 30

Objectif 6.3 : Anticipation et accompagnement des transitions organisationnelles et démographiques 30

Objectif 6.4 : Acculturation et montée en compétences 30

LES INDICATEURS DU COP 2026 – 2030 32

LISTE DES ACTIONS DU PST 2026-2030 ENGAGEANT L'ANACT 35

Contrat d'Objectifs et de Performance 2026-2030

Entre

L'État, représenté par Monsieur Jean-Pierre FARANDOU,
ministre du Travail et des Solidarités,

Et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
représentée par Madame Sylvie PERETTI,
présidente de son Conseil d'administration
et Madame Caroline GADOU, directrice générale

A Paris, le 15 juin 2026,

Monsieur Jean-Pierre FARANDOU
le ministre du Travail et des
Solidarités

Madame Sylvie PERETTI
la présidente du Conseil
d'administration de l'Anact

Madame Caroline GADOU
la directrice générale de
l'Anact

Éditorial

par M. Jean-Pierre Farandou, ministre du Travail et des Solidarités

L'Anact est sans nul doute l'un des leviers principaux du ministère du Travail et des Solidarités pour agir sur les conditions de travail, au plus près des réalités du terrain, et ce contrat d'objectifs et de performance (cop) l'outil le plus efficace pour renforcer son rôle. Élaboré en lien étroit avec les partenaires sociaux du conseil d'administration de l'Anact, ce contrat est le tout premier du nouvel établissement issu de la fusion Anact-Aract de 2023. Son ambition est claire : conforter l'Anact comme acteur de référence au service des entreprises, en particulier des TPE-PME, tout en poursuivant la transformation de l'établissement.

Trois orientations structurent ce nouveau contrat d'objectifs et de performance.

D'abord, il met en avant une articulation renforcée avec l'ensemble des acteurs du champ travail-emploi. Le Cop vise à mieux coordonner l'action de l'Anact avec celles des autres préventeurs, des acteurs de l'emploi et des partenaires territoriaux, afin de garantir la cohérence et l'efficacité des interventions.

Ensuite, il porte une stratégie de partenariats structurée, notamment avec les branches professionnelles et les acteurs de la formation, pour accompagner la transformation de certains secteurs d'activité et soutenir les dynamiques collectives, dans un contexte marqué par les défis liés à la réindustrialisation et à la relocalisation des activités sur les territoires.

Enfin, il propose une stratégie de diffusion élargie des outils et méthodes de l'Anact. L'enjeu est de toucher davantage d'entreprises en s'appuyant sur les acteurs intermédiaires en contact direct avec elles, tels que les branches professionnelles, acteurs de la formation, réseaux territoriaux… Cette logique de transfert est essentielle pour amplifier l'impact des actions de l'Anact.

Ces orientations se traduisent par un certain nombre d'actions prioritaires. L'Anact sera pleinement mobilisée pour promouvoir le dialogue social et professionnel, renforcer la prévention des risques psychosociaux et la prise en compte de la santé mentale au travail, agir en faveur de la santé des femmes au travail, prévenir l'usure professionnelle et favoriser le maintien en emploi. Elle contribuera également à mieux anticiper l'effet sur le travail des grandes transformations que nous connaissons, comme l'intelligence artificielle ou le changement climatique.

Ce contrat traduit à la fois la confiance du ministère dans l'expertise et le rôle de l'Anact, et l'exigence d'un impact renforcé et plus visible au service des entreprises et des travailleurs.

Forte de 50 ans d'expérience et de l'engagement des partenaires sociaux au cœur de sa gouvernance, l'Anact dispose d'atouts solides pour accompagner les entreprises, en particulier les TPE-PME, et leur fournir des repères concrets pour agir. Issue de la fusion de 2023, qui a réuni 17 entités, et 260 agents, elle doit désormais poursuivre sa transformation et renforcer son organisation et son modèle, au service de la mission de service public qui lui est confiée.

C'est à cette ambition que ce contrat entend répondre, avec mon plein soutien et celui de l'ensemble des services du ministère du Travail et des Solidarités.

Introduction

Le Cop 2026-2030 est le 4ème contrat d'objectif et de performance de l'Anact. À un moment où les entreprises, et tout particulièrement les TPE-PME, ont besoin d'appui, d'outils et de méthodes, pour faire face aux multiples transformations qu'elles doivent mener et à la persistance des enjeux de conditions de travail, le Cop positionne l'Agence parmi les acteurs de référence sur ses sujets.

Insistant sur le rôle de l'Anact comme pôle de ressources pour les TPE-PME sur des questions prioritaires de conditions de travail et d'appui au dialogue, le Cop souligne la nécessité que l'Agence consolide la production d'offres de services, d'outils et de méthodes qui leur soient spécifiquement destinés. Il oriente le développement d'offres à leur destination en direct et via des partenariats renforcés avec les organismes qui les accompagnent.

Le nouveau Cop insiste, par ailleurs, sur l'importance de renforcer la capacité d'action de l'Anact en entreprise pour nourrir la pertinence de ses actions, faire remonter les besoins de terrain et identifier les leviers d'action susceptibles d'être renforcés. À ce titre, le Cop 4 place plus fortement l'action de l'Anact en entreprise au cœur des modalités d'action de l'Agence. Que ces interventions s'appuient sur des observations de terrain, des enquêtes, des expérimentations ou des accompagnements, l'intervention constitue dans le Cop 4 une modalité d'action centrale qui doit irriguer l'ensemble des actions de l'Agence aux niveaux national et régional.

QVCT, égalité professionnelle, prévention des RPS et de l'usure professionnelle, renouvellement des approches de montée en compétences, rôle du management, dialogue professionnel… Certains thèmes travaillés de longue date par l'Anact restent ou reviennent au programme de ce nouveau Cop tant les besoins de repères et de moyens d'action sur ces sujets restent importants. Parmi eux, des sujets devront être actualisés, et les outils et méthodes de l'Anact les concernant devront être enrichis pour s'adapter aux nouveaux contextes.

D'autres sujets plus récents seront approfondis, comme les effets des transformations numériques et écologiques, la santé des femmes au travail, l'importance de l'articulation des dialogues social et professionnel.

En tant que document d'orientation stratégique, le Cop donne à voir les lignes de force des politiques publiques souhaitées pour les 5 prochaines années. Il guide les façons pour l'Anact d'y contribuer au titre de la mission de service public qui lui est confiée, par les approches originales qu'elle porte au niveau national et dans les territoires, en complémentarité avec les autres organismes œuvrant sur ces sujets.

Ce Cop 4 est le premier Cop de l'établissement créé à la suite de la fusion Anact-Aract en 2023. Il a donc vocation à guider l'action de l'ensemble des entités qui composent

l'établissement vers des objectifs, actions, publics prioritaires communs en valorisant la spécificité, la richesse de l'approche de l'Anact et la complémentarité des modalités. Il prévoit également les mesures et jalons qui permettront de renforcer la culture commune, l'organisation des coopérations et le modèle économique du nouvel établissement.

Document stratégique, le Contrat d'objectif et de performance pose les orienta-tions thématiques de l'action de l'Anact. Il est le fruit d'échanges et de concertation entre différentes parties prenantes :
- entre le siège de l'Agence et ses directions régionales ;
- entre l'Agence et sa tutelle la DGT, mais aussi la DGEFP ;
- entre l'Agence et les partenaires sociaux du CA et du Comité des territoires.

Il est alimenté par les analyses et les perspectives produites par les groupes de travail inter-régionaux de l'Agence faisant remonter les besoins des entreprises ; par les membres académiques du conseil scientifique ; et aussi par les axes de politique publique attendus par la tutelle.

Le Cop 4 s'étendra sur 5 ans, afin de correspondre aux échéances du plan Santé au travail 2026-2030. Pour cette raison, il présente à la fois des axes d'orientation programmatique sur le long terme, et quelques actions plus opérationnelles sur le moyen terme, comportant des jalons.

Le Cop fera en outre l'objet d'une déclinaison en feuille de route 2026 puis en programme biennal d'activités : 2027 – 2028, puis 2029 – 2030.
Les Aract s'inscriront dans ce cadre commun pour concevoir leur programme d'activité en prenant en compte les enjeux et coopérations possibles en région, et en coordination avec les DREETS.
À mi-parcours du Cop, sur la base d'un bilan intermédiaire, un nouveau temps de concertation sera proposé, pour réévaluer la pertinence des axes programmatiques jusqu'à la fin du Cop, ainsi que les actions, jalons et indicateurs associés.

Axe 1 : Développer la qualité du travail et de l'emploi

Priorité 1 : Renforcer les pratiques favorisant la soutenabilité du travail - dans une logique de prévention primaire

Les enjeux de santé au travail demeurent particulièrement aigus dans les entreprises et nécessitent d'accompagner plus activement les acteurs du monde du travail pour les anticiper et les prévenir.
Parmi ces enjeux :

- Les phénomènes d'usure professionnelle se traduisent par une hausse de l'absentéisme[1], des situations d'inaptitude et des difficultés à se maintenir en emploi.
- Les risques psychosociaux (RPS) et les problématiques de santé mentale restent fortement présents.
- Les transitions écologiques et numériques ont des effets sur les systèmes productifs, sur les façons de travailler et sur la santé au travail, qu'il s'agit de mieux identifier et de mieux prendre en compte.
- Le vieillissement de la population, le développement des maladies chroniques, la multiplication des situations d'aidance… sont quelques exemples d'évolutions en cours qui nécessitent de repenser la capacité des entreprises à adapter leur organisation ou l'activité.

Dans ce contexte, faire en sorte que le travail soit soutenable - c'est-à-dire qu'il puisse être exercé tout au long de la vie active, sans dégrader la santé, tout en permettant d'apprendre, d'évoluer et de construire du sens - constitue un enjeu central pour l'ensemble des travailleurs, qu'ils soient collaborateurs, manageurs ou dirigeants.

Parmi les organismes de référence en santé au travail, l'Anact porte une approche spécifique qui vise à agir :

- sur l'organisation du travail[2] afin de rechercher des effets durables,
- ainsi que sur les relations professionnelles pour que les entreprises améliorent leur capacité à trouver collectivement des solutions adaptées.

Les démarches développées par l'Agence sont à la fois anticipatrices, préventives – en amont des risques –, dynamiques et favorables à l'innovation sociale. Elles permettent d'adapter l'organisation du travail à la situation des personnes et au contexte de la structure. Au-delà des mesures d'adaptation, dans une logique de prévention primaire, elles visent également à développer des organisations favorisant un travail soutenable[3] tout en rendant possible les transformations que doivent opérer les entreprises. Pour cela, l'Agence met l'accent sur l'accompagnement des acteurs et des processus du

[1] Une hausse observée en 2024 et 2025, dans les secteurs publics et privé, dans un contexte global d'augmentation des arrêts de travail.
[2] Les horaires, les cadences, les coopérations, le management, les contenus des postes…
[3] Un travail soutenable du point de vue des conditions de travail, de la situation du salarié, de l'articulation des temps, du parcours professionnel et de la prévention de l'usure ; mais aussi du point de vue de la performance globale de l'entreprise, et de la préservation des écosystèmes naturels.

dialogue social[4]. Il s'agit notamment que les enjeux de santé au travail et de qualité des relations sociales soient portés dans les instances.

En complément de ses interventions directes auprès des entreprises, l'Anact mène des projets en collaboration avec les acteurs de la prévention et les autres organismes qui accompagnent les TPE-PME.

Objectif 1.1 Renforcer la prise en compte de la prévention primaire dans l'organisation du travail : développer les complémentarités entre les actions de l'Anact et des autres acteurs de la santé au travail

Durant le Cop 4, par son investissement dans le Plan Santé Travail 2026-2030 (PST 2026-2030) dans le cadre des actions qu'elle pilote, ou auxquelles elle contribue, l'Anact coordonnera ses actions avec les autres organismes agissant sur le champ de la santé au travail. Sont notamment concernées les institutions de prévention en particulier la CCMSA, l'OPPBTP, la CNAM/DRP et l'INRS.

Des partenariats spécifiques seront développés pour sensibiliser les acteurs de la prévention des risques professionnels (en particulier des services de prévention et santé au travail), aux approches permettant d'agir sur l'organisation du travail et le dialogue. Il s'agira de renforcer la complémentarité des démarches pour mieux répondre aux différentes configurations des entreprises.

Une liste complète des actions du PST 2026-2030 pilotées par l'Anact et celles auxquelles elle contribue activement est présentée en annexe. Parmi les sujets qui seront traités dans ce cadre : les transformations du travail liées à l'Intelligence artificielle (IA) et à la transition écologique et climatique, la promotion de la santé des femmes au travail, les approches QVCT adaptées aux TPE, la négociation collective en matière d'égalité professionnelle-QVCT (EP-QVCT), la promotion et le renforcement des dialogues professionnel et social, la prévention des RPS, etc.

Action 1.1.1 : **Piloter les actions du PST 2026-2030 dont l'Anact est responsable, et contribuer aux autres actions dont elle est partenaire.**
(Voir la liste exhaustive en annexe).
Jalon : Lancer fin 2026 les groupes de travail, relatifs au management et au dialogue professionnel, à la prévention des RPS et la santé mentale, et aux transformations du travail (liées aux transitions démographique, numérique, écologique).
Jalon : Contribuer, courant 2027, au partage des programmes d'activité entre partenaires du PST 2026-2030, pour favoriser les collaborations croisées.

[4] Par exemple, via le dispositif Areso d'appui aux relations sociales, l'appui au fonctionnement des CSE lors d'accompagnement d'entreprises, ou encore le soutien apporté aux observatoires départementaux du dialogue social.

Objectif 1.2 Renforcer la prévention des RPS et de l'usure professionnelle en adaptant les modes d'action aux besoins des PME-TPE et aux transformations du monde du travail

Durant le Cop 4, l'Agence s'attachera à faire évoluer les méthodes qu'elle propose notamment en matière de prévention des RPS et de prévention de l'usure professionnelle.

Il s'agira, en s'appuyant sur des expérimentations de terrain, de répondre au besoin d'une meilleure appropriation des méthodes par les TPE-PME.

Sur ces sujets, la coordination entre organismes intervenant en matière de prévention permettra de fournir aux entreprises des repères et méthodes complémentaires pour agir sur différentes temporalités :

- réaction à un incident ou une crise (prévention tertiaire),
- structuration d'une démarche de prévention dans la durée (prévention secondaire et primaire),
- prévention au quotidien, par le biais d'espace de discussion sur le travail notamment – les actions de l'Anact visant particulièrement à soutenir cette dernière dimension (prévention primaire).

Action 1.2.1 - En lien avec les partenaires du PST, sensibiliser les entreprises aux différentes modalités d'action en matière de prévention des RPS et renouveler les ingénieries de prévention.
Jalon : Diffuser un guide de sensibilisation permettant aux entreprises de mieux situer leurs besoins vis-à-vis des organismes de prévention (2026).
Jalon : Expérimenter des démarches de prévention adaptées aux TPE-PME, notamment dans les contextes de transformation (2027).
Jalon : Développer des partenariats pour transférer les méthodes mises à jour (2028).
En lien avec l'action du PST 2026-2030 visant à renforcer la prévention des RPS et à promouvoir la santé mentale au travail

Dans la période, l'Anact s'attachera également à mieux expliciter les liens entre risques psychosociaux et santé mentale, et à affiner les modes de prévention en regard.

Action 1.2.2 - Réaliser une étude sur les pratiques des entreprises en matière de prévention des RPS et de prise en compte des questions de santé mentale
Cet état des lieux aura pour objectif de contribuer à enrichir le contenu des accompagnements des entreprises.
Jalon : Partager une note de positionnement sur la santé mentale (2027).
En lien avec l'action du PST 2026-2030 concernant les RPS et la santé mentale

Central pour les conditions de travail comme pour la performance des entreprises, le volet de la prévention de l'usure professionnelle et du maintien dans l'emploi sera notamment travaillé en lien avec la valorisation des parcours des salariés expérimentés, les démarches de **gestion des emplois et des parcours professionnels en entreprise (GEPP**) et de gestion des emplois et compétences (GPEC). Il s'agira de poursuivre la diffusion aux entreprises de repères sur les mesures à mettre en œuvre permettant de combiner les leviers d'action sur les champs RH et prévention. Les mesures portant sur la construction des parcours professionnels seront particulièrement explorées

(construction de parcours, aménagement des fins de carrière, etc.) ; et les coopérations avec les acteurs de la prévention de la désinsertion ou du maintien en emploi renforcées.

Action 1.2.3 - Renouveler les outils et méthodes de l'Anact pour mieux anticiper les phénomènes d'usure et/ou d'absentéisme.
Il s'agira de produire des outils et méthodes visant à faciliter le repérage, l'analyse des premiers signaux d'absentéisme et à mieux en comprendre les causes (par l'analyse des données sociales de l'entreprise, ou la réalisation de diagnostic santé-performance).
Jalon : Adapter les outils et méthodes aux moyennes et petites entreprises (2027).

Action 1.2.4 - Mener des terrains d'observations et produire des recommandations sur les accords d'entreprises visant à accompagner les trajectoires professionnelles des travailleurs expérimentés.
Ces recommandations devront s'appuyer sur l'analyse d'accords et des observations d'entreprises.
Jalon : Produire une analyse d'accords (2028)

Objectif 1.3 Mieux prendre en compte les enjeux d'égalité professionnelle

Répondre aux enjeux actuels en matière de santé au travail, de montée en compétences ou d'accompagnement des transformations du travail nécessite d'agir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Au-delà des écarts de salaires persistants, les études montrent en effet une dégradation continue sur les dernières années, de la santé des femmes au travail[5]. Il s'agit d'une question de société, de santé publique mais aussi d'économie et d'emploi. Les progrès sur ce champ impliquent des changements de culture et de pratiques qui nécessitent de mobiliser différents leviers en entreprise : RH, management et conditions de travail.

L'Anact travaille depuis plus de 10 ans à la définition et la mise en place de démarches sur ces dimensions. Après avoir, durant le Cop 3, posé une méthode pour mettre en œuvre l'évaluation différenciée des risques professionnels prévue par la loi, l'Anact mènera des expérimentations pour affiner les ressources utilisables par les entreprises sur ce sujet, en lien avec le PST 2026-2030.

Elle poursuivra, par ailleurs, la diffusion de repères en matière d'adaptation du travail pour mieux répondre aux enjeux de santé gynécologique - en lien avec les acteurs de la prévention tels que les services de prévention et de santé au travail (SPST) et les intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP).
Elle continuera, enfin, le travail de diffusion de repères, outils et méthodes favorisant la prévention primaire des risques de violences sexistes et sexuelles au travail (VSST).

[5] Chiffres statistiques de la Cnam : Sur la période 2000-2023, une baisse du nombre d'accidents de travail est observée au niveau global (– 25 %) ainsi que parmi les hommes (– 40 %), alors qu'une augmentation progressive des AT est constatée chez les femmes (+ 26 %).

Action 1.3.1 - Développer des expérimentations pour soutenir l'évaluation différenciée des risques professionnels entre femmes et hommes.
Jalon : Orienter les actions vers des secteurs à forts enjeux de mixité et d'intégration des femmes.
Correspond à l'un des chantiers du PST 2026-2030 sur la mobilisation des entreprises en matière d'évaluation des risques professionnels

Action 1.3.2 - Mobiliser des entreprises volontaires, de tailles différentes, autour de la conception et de l'expérimentation d'une charte sur la santé et sécurité des femmes au travail
Correspond à une action dédiée dans le cadre du PST 2026-2030

Par ailleurs, des progrès sont à réaliser pour favoriser l'égalité salariale[6], en particulier lorsque les travailleurs réalisent un même travail ou un travail de valeur égale. La transposition en cours de la directive européenne sur la transparence salariale visera précisément à agir sur ces inégalités. Elle nécessitera un accompagnement important pour que tous les acteurs (branches, entreprises, représentants des salariés, etc.) comprennent le nouveau cadre juridique et le mettent en application afin de faire progresser l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

L'Anact a un rôle à jouer en appui du ministère du Travail pour accompagner et outiller les acteurs concernés face à ces nouvelles obligations, en proposant des pistes d'action et en identifiant des bonnes pratiques de négociation pour corriger ces écarts. À partir des guides, formations et autres documents qu'elle a déjà produits sur l'égalité professionnelle, notamment à l'occasion de l'Index Égalité, l'Anact pourra proposer des contenus pédagogiques et des outils de formation pour faciliter l'appropriation du nouveau cadre juridique issu des travaux de transposition.

Action 1.3.3 - Contribuer, avec la DGT et d'autres partenaires, à accompagner la transposition de la directive « transparence salariale ».
Jalon : Mise en œuvre d'actions de sensibilisation et d'appui au dialogue social sur ce sujet.

[6] Selon les données de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), en 2024, le revenu salarial moyen des femmes est inférieur de 21,8 % à celui des hommes dans le secteur privé, temps partiels compris. À temps de travail identique, le salaire moyen des femmes reste inférieur de 14 % à celui des hommes. À poste comparable, à même profession exercée pour le même employeur, l'écart de salaire en équivalent temps plein se réduirait à 3,6 % dans le secteur privé selon les estimations de l'INSEE.

Objectif 1.4 Éclairer les décideurs d'entreprises et acteurs publics sur les transformations du travail

Afin d'éclairer les décideurs publics, les partenaires sociaux, et les acteurs de l'entreprise sur les impacts des transformations du travail, l'Agence renforcera sa capacité à mener des enquêtes et des études de terrain sur ces transformations et leurs effets en matière de conditions de travail des femmes et des hommes. Ces travaux porteront notamment sur les conséquences des transitions écologique, numérique et démographique, ainsi que sur les évolutions des compétences.

Il s'agira d'articuler deux niveaux d'analyse complémentaires :

- d'une part, l'identification et la mise en perspective de tendances d'évolution à l'échelle d'une entreprise, d'une branche ou d'un secteur d'activités ;
- d'autre part, l'analyse approfondie de situations concrètes, à partir d'observations et d'investigations en entreprise.

Plusieurs modalités d'action pourront être mobilisées en combinant les savoir-faire de l'Agence. L'Anact pourra s'appuyer sur des branches professionnelles pour l'étude de dimensions spécifiques des conditions de travail ou d'évolutions sectorielles, en s'aidant de certains outils (par exemple : gestion des perspectives sociales, GPS) et sur sa capacité à conduire des investigations de terrain concomitantes. Elle pourra notamment s'associer à des partenaires qui produisent des études - Dares, Apec, Céreq, branches professionnelles, laboratoires de recherche - afin de mettre en regard les tendances d'évolution, et les enquêtes qualitatives s'appuyant sur des cas d'entreprises.

Cette dynamique sera conduite en cohérence avec :

- les recommandations du Livre blanc sur la recherche en santé et sécurité au travail du PST 2026-2030,
- les travaux du conseil scientifique de l'Anact,
- des partenariats avec des groupements d'intérêt scientifique nationaux, européens ou internationaux — tels que GESTES, CREAPT ou CRIMT — que l'Anact contribue à soutenir et à animer.

Action 1.4.1 - Développer une à deux études sur des tendances d'évolution du travail auprès de secteurs d'activités
Jalon : Établir des partenariats de recherche et/ou sectoriels autour de sujets à définir, et conduire les études afférentes (2027-2028).
En lien avec les actions du PST 2026-2030 concernant les effets sur les conditions de travail du déploiement de l'IA, des changements climatiques et écologiques

Action 1.4.2 - Explorer la pertinence et la faisabilité de la mise en place d'un observatoire des transformations du travail, à partir de données statistiques existantes et la coopération avec des organismes de statistiques et de recherche.
Jalon : Sur la base des études réalisées en 2027-28, et des modes de partenariats établis, explorer la faisabilité d'une dynamique d'observatoire (2029 – 2030).

Priorité 2 : Accompagner les évolutions en matière de management et de dialogue pour mieux travailler collectivement

Pour favoriser la conciliation entre santé des salariés et performance des entreprises, l'Anact visera à renforcer, au sein des entreprises, les capacités de dialogue, de coopération et d'action collective en faveur de l'amélioration des conditions de travail de toutes et tous. Il s'agira également de soutenir les évolutions des pratiques managériales favorables au dialogue pour répondre aux enjeux de santé, de quête de sens au travail et de performance globale, dans la continuité des recommandations du rapport de l'Igas[7]. Suite à un parangonnage international, le rapport souligne combien les pratiques managériales ont des effets sur l'efficacité et la performance économique et sociale des entreprises.

Développer dans l'entreprise les « dialogues » (professionnel et social) ainsi que la participation active des salariés constitue un mode d'amélioration continue de l'activité en renforçant la capacité de ces derniers à agir sur leur travail et leurs conditions de travail. Les espaces de discussion et de concertation facilitent la recherche conjointe de solutions ainsi que l'innovation. Ils permettent de connecter visées stratégiques et enjeux opérationnels, prescription et conditions de réalisation du travail. À ces différents titres, le dialogue professionnel est facteur de sens, de reconnaissance et de santé au travail pour les personnes. Articulé au dialogue social, il est également un levier de réussite des transformations en cours (transition écologique, réindustrialisation, relocalisation territoriale, etc.).

En lien avec l'action du Plan santé au travail (PST 2026-2030) sur ce sujet, l'Anact se mobilisera pour mieux faire connaître les enjeux du dialogue professionnel, ses différentes modalités et soutenir le déploiement d'un dialogue de qualité dans les entreprises.

Elle poursuivra également la promotion des démarches pour la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) qui permettent d'intégrer la pratique du dialogue dans le fonctionnement des entreprises autour de projets concrets d'amélioration des façons de travailler.

Sur ces différentes dimensions, et dans l'objectif d'accompagner les changements en cours, l'Agence proposera des appuis spécifiques aux manageurs et employeurs. Elle remobilisera également ses travaux sur le champ des compétences professionnelles dans l'objectif de soutenir l'accompagnement des transformations.

[7] Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : Les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche, F. Bartoli, M. Hautchamp, T. Dieuleveux, F. Laloue, 2023

Objectif 2.1 : Poursuivre la promotion de la QVCT et déployer les démarches auprès des petites entreprises

Les démarches QVCT sont un levier pour mieux concilier santé, qualité du travail et efficacité de la structure en s'appuyant sur un dialogue entre direction, salariés et leurs représentants.

Durant le Cop précédent, des travaux ont été menés par les équipes de l'Agence pour adapter ces démarches aux petites entreprises. L'Agence s'attachera à expérimenter et diffuser les méthodes qui en sont issues.
Elle explorera également les possibilités de développer une offre d'intervention auprès des TPE-PME sur l'ensemble du territoire : un appui court proposant aux entreprises de réaliser un état des lieux et de bénéficier d'un appui à la mise en œuvre de premières mesures d'amélioration des conditions de travail.

Action 2.1.1 - Expérimenter une offre d'accompagnement court à destination des entreprises de moins de 50 salariés.
Jalon : Explorer les conditions d'un cofinancement permettant un déploiement sur tout le territoire (2026-2027).
Jalon : En fonction des co-financements du dispositif et des partenariats territoriaux possibles, ajuster l'offre et les publics cibles pour un déploiement plus large (2027 – 2028).
En lien avec l'action du PST 2026-2030 "Expérimenter des approches QVCT adaptées aux TPE-PME

L'Agence fera également la promotion des démarches QVCT en travaillant auprès des acteurs institutionnels de la prévention, des Opco (pour développer des formations) et des branches professionnelles.

Action 2.1.2 - Adapter les démarches QVCT aux spécificités des petites entreprises
Jalon : Finaliser l'adaptation de l'ingénierie QVCT pour les « petites entreprises » initiée sous le Cop 3 (fin 2026).
Jalon : Expérimenter, capitaliser et transférer les outils et méthodes pour les TPE (à partir de 2027)
En lien avec l'action du PST 2026-2030 "Expérimenter des approches QVCT adaptée aux TPE-PME."

Objectif 2.2 : Soutenir la négociation collective en particulier sur la QVCT : produire et diffuser des repères pratiques

La production de repères pour la négociation collective constitue l'un des registres d'accompagnement des acteurs du dialogue social et d'appui à la qualité des relations sociales mis en œuvre par l'Agence. Sur ces sujets, elle anime, par ailleurs, le dispositif Areso – Appui aux relations sociales -, accessible sur l'ensemble du territoire. Elle propose également des outils et méthodes d'appui au fonctionnement des CSE et soutient les observatoires départementaux du dialogue social.

L'analyse des accords conclus par les entreprises en matière d'égalité professionnelle et de QVCT montrent que ceux-ci traitent encore insuffisamment des enjeux de dialogue, de management et de conduite des projets d'expérimentation qui contribuent à pérenniser ces démarches.

Sur le nouvel exercice, le travail d'appui aux négociateurs d'entreprise se poursuivra, par de l'outillage et des accompagnements, pour mieux intégrer ces dimensions dans les négociations et accords.

Il s'agira également dans ce cadre de soutenir une meilleure prise en compte des questions liées à la valorisation des salariés expérimentés, d'égalité professionnelle et d'articulation des temps (notamment relativement à la parentalité, à l'aidance) dans les négociations.

Action 2.2.1 - Formaliser, à partir des retours de terrain, des repères pour la négociation collective d'accords Égalité professionnelle-QVCT en entreprise et une méthodologie d'appui à la négociation de branches.
Jalon : Produire des repères pour les entreprises et pour les branches (2027-2028).
Jalon : Accompagner la diffusion des repères formalisés (2028-2030).
En lien avec l'action du PST 2026-2030 portant sur l'outillage des acteurs du dialogue social

Objectif 2.3 : Développer les pratiques de dialogue professionnel, dont les espaces de discussion sur le travail (EDT*)*

Si l'utilité du dialogue professionnel pour concilier les questions de santé au travail, de QVCT et de performance est documentée, les modalités permettant de l'organiser et de le soutenir restent insuffisamment connues et déployées.

Dans le cadre du Cop 4 et du PST 2026-2030, il s'agira pour l'Anact de sensibiliser les publics d'entreprises et les organismes qui les accompagnent aux enjeux du dialogue professionnel. L'Agence contribuera également à aider les entreprises à passer un cap en matière de déploiement des pratiques sur ce registre - en veillant tout particulièrement à l'articulation avec le dialogue social.

Action 2.3.1 - Animer, dans le cadre du PST 2026-2030, un groupe de travail multi-partenaires pour consolider et développer les actions permettant de soutenir la culture du dialogue professionnel.
Accompagner les partenaires qui le souhaitent, à développer le dialogue professionnel auprès de leurs publics cibles
Jalon : Caractériser les configurations types de dialogue professionnel et leurs conditions de mise en place (2026-2028).
Jalon : Accompagner les partenaires volontaires du PST (préventeurs, branches, enseignement supérieur, syndicats) dans des actions d'appui au dialogue professionnel auprès de leurs publics cibles (2028-2030).
Correspond à l'action dédiée du PST 2026-2030 sur « le dialogue professionnel comme levier de prévention »

L'Anact s'attachera à formaliser des outils et méthodes pour soutenir le dialogue professionnel adaptés aux besoins des petites structures, en mettant notamment à profit l'expérience dont dispose l'Agence en matière d'accompagnement d'espaces de discussion sur le travail (EDT), sous différentes configurations.

Action 2.3.2 - Renforcer le déploiement des « espace de discussion sur le travail » dans les PME.
L'accent sera notamment mis sur les entreprises menant des projets de transformation.
Jalon : Construire des partenariats (acteurs relais, branches professionnelles, etc.) contribuant à déployer la culture et la pratique des espaces de discussion sur le travail dans les entreprises (2027 – 2028).
Jalon : Explorer une ingénierie d'EDT renforçant les articulations dialogue professionnel – dialogue social et l'expérimenter (2028-2029) en s'appuyant sur la capitalisation des accompagnements de l'Anact et les travaux de la recherche.
En lien avec l'action du PST 2026-2030 sur le dialogue professionnel comme levier de prévention

Objectif 2.4 Accompagner les manageurs et les dirigeants de PME/TPE, dans un contexte de fortes transformations du travail

L'accompagnement des transformations, les questions de santé au travail sollicitent fortement au sein des entreprises les lignes managériales qui doivent, en parallèle, faire face à des enjeux productifs forts, des aléas importants et des incertitudes profondes.

Dans ce contexte, le développement de pratiques favorables au dialogue professionnel constitue une ressource pour le management et un levier de QVCT. Il implique également des évolutions des cultures managériales et la mise en place de modes d'organisation du travail qui les soutiennent. Il s'agit de faciliter un dialogue autour des questions concrètes de travail ainsi que les régulations et les actions qui en découlent au niveau du management de proximité et plus largement dans toute l'entreprise.

Durant le Cop 4, l'Anact portera dans ce cadre une attention particulière à l'accompagnement des encadrants et des employeurs sur plusieurs dimensions liées au « management du travail » (c'est-à-dire relativement à la capacité des manageurs à savoir animer le dialogue, réguler la charge, ajuster l'activité en fonction du travail réel, dans une organisation du travail et des modalités de gouvernance qui soutiennent ces pratiques), ainsi qu'au développement de processus paritaires et participatifs d'accompagnement du changement.

Sur ces sujets, les outils et méthodes portés par l'Agence, tels que la formation au management du travail, à la mise en place d'espaces de discussion sur le travail, le diagnostic-photo…, feront l'objet d'actions de diffusion et de transfert spécifiques – que ce soit en direct vers les entreprises, les branches ou via des partenariats avec des acteurs-relais.

Action 2.4.1 - Développer une offre d'accompagnement sur le « management du travail » comprenant de l'accompagnement-intervention, de la formation et de la diffusion de ressources ciblées.
Jalon : Constituer une offre de services à destination des publics manageurs et dirigeants (2026 – 2027).
Jalon : Nouer des partenariats clés d'intervention et développer les expérimentations (2027-2028).
Jalon : Capitaliser sur les interventions menées, ajuster les outils et méthodes et transférer (2028-2030).

Action 2.4.2 - Contribuer à renforcer le rôle des manageurs comme acteur de prévention, dans les organisations publiques comme privées
En lien avec l'action du PST 2026-2030 ciblant la sensibilisation et la formation des encadrants et dirigeants

Pour accompagner les entreprises à faire face aux transformations induites par les contextes actuels (transition écologique, numérique, démographique, crise économique, etc.), l'Agence testera, par ailleurs, des outils d'intervention ciblant l'accompagnement des transformations.

Elle cherchera en particulier à expérimenter à plus grande échelle des méthodes d'anticipation, de scénarisation et de simulation organisationnelle ayant fait l'objet de travaux dans le Cop précédent.

Ces méthodes, utiles pour le management comme pour les partenaires sociaux, visent à scénariser, avec les équipes, les évolutions possibles d'organisation. Elles permettent d'envisager différentes configurations de travail pour répondre à des évolutions souhaitées. Elles permettent également de simuler de nouveaux fonctionnements concrets en contexte de changement et d'anticiper leurs effets sur les conditions de travail. Ces modalités pourront être proposées selon des formats intra-entreprise ou inter-entreprises.

Objectif 2.5 : Favoriser l'acquisition de compétences dans et par le travail

Depuis une vingtaine d'années, l'Anact a travaillé les liens entre la question des compétences et des conditions de travail sous différents angles : transmission des savoir-faire, importance de la construction et de la sécurisation des parcours professionnels en matière de prévention de l'usure ou de prévention de la désinsertion, enjeux de la montée en compétence en relation avec le vieillissement au travail ou avec l'intégration de nouveaux arrivants, etc. Durant le dernier Cop, les modalités qui favorisent un travail « apprenant » et le lien avec l'amélioration des conditions de travail ont été étudiées dans le cadre de projets de déploiement de l'Action de formation en situation de travail (Afest).

Dans le Cop 4, l'Anact mobilisera les enseignements de ces différents travaux pour enrichir les démarches d'accompagnement des transformations.

Les transitions digitales, écologiques, démographiques (coexistence de différentes générations au travail, fins de carrière…) nécessitent en effet d'explorer de nouveaux modes de développement et de transfert des compétences intégrant les différents enjeux (santé au travail, sens au travail, maintien en emploi, égalité).

Action 2.5.1 - Éclairer les effets de l'IA sur l'évolution des compétences des travailleurs et des modes de management de l'activité
Jalon : Construire un partenariat d'étude lié à un secteur d'activités fortement impacté par l'IA et mener des observations terrain (2027 – 2028).
Jalon : Capitaliser les enseignements et publier les résultats principaux (2028-2030).
En lien avec l'action 1.4.1 du Cop, et l'action du PST 2026-2030 traitant des effets du déploiement de l'IA sur les conditions de travail

Objectif 2.6 : Promouvoir la qualité du travail comme critère d'évaluation de la performance des entreprises

S'intéresser à la qualité du travail est stratégique pour piloter les transitions et renforcer la performance durable des entreprises. En lien avec les acteurs de la recherche travaillant sur ces sujets[8], l'Anact travaillera à la conception et au test d'indicateurs sur la qualité du travail susceptibles de contribuer à évaluer la performance globale de la structure (par exemple : index sur la qualité du travail et de l'emploi, indicateurs de conditions de travail, mesures participatives, etc.).

Ces indicateurs pourront être élaborés via une expérimentation avec des entreprises volontaires dans le cadre d'accompagnements. Elle donnera lieu à des phases de travail avec les partenaires sociaux du CA et le conseil scientifique de l'Anact pour la conception, et la mise en discussion de cette approche de la performance des entreprises.

Action 2.6.1 - Animer une réflexion paritaire et produire des repères pour l'action autour de l'idée d'indicateurs « Travail - Santé - Performance »
En lien avec les travaux de la recherche et les retours de terrain, ce travail permettra de construire un positionnement de l'Anact sur le sujet de la qualité du travail comme critère de santé et de performance
Jalon : Animer un groupe de travail paritaire et produire des repères pour l'action (2027-2028)
Jalon : Tester les approches méthodologiques proposées (2028-2029)

[8] En particulier équipes du Cnam, du CEET, et du CNRS, Bruno Palier et Christine Erhel

Priorité 3 : Renforcer le positionnement de l'Anact dans les dynamiques territoriales travail-emploi

Chercher à produire des effets durables en matière d'amélioration des conditions de travail implique de travailler les liens avec les questions d'emploi. Les formes et modalités d'emploi (CDI, CCD, intérim, multi-salariat, travail indépendant, temps partiel, etc.) influencent en effet les conditions de travail. Quand elles sont dégradées, celles-ci jouent, par ailleurs, un rôle dans les difficultés de recrutement, de fidélisation ou d'attractivité. A l'inverse, les progrès que peuvent faire les entreprises en matière de santé au travail, de management et de dialogue contribuent à la qualité de l'emploi.

Croiser ces approches nécessite de créer des synergies entre les acteurs de la santé au travail, de la prévention, de l'emploi, de la formation et du développement économique en associant les acteurs publics et les partenaires sociaux. Le territoire est une échelle pertinente pour nouer de telles coopérations en proximité avec les entreprises.

Présente dans 16 régions, bénéficiant de l'expertise des partenaires sociaux membres de ses instances de gouvernance et intervenant auprès des entreprises, l'Anact dispose d'un ancrage territorial fort. Celui-ci est mobilisé pour développer des projets partenariaux au croisement des questions d'emploi et de conditions de travail : actions en faveur de l'attractivité des métiers, soutien à des actions de montées en compétences, fidélisation des salariés dans un secteur, etc.

Cet ancrage territorial contribue également à la cohérence et la continuité des politiques publiques. Cet appui s'illustre, par exemple, dans l'animation du dispositif du Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (Fact) porté par l'Anact ou dans le soutien aux observatoires départementaux du dialogue social (ODDS).

Le Cop doit permettre de soutenir le rôle de l'Anact en région, dans sa double dimension de prise en compte des spécificités locales et de contribution à la continuité des politiques publiques.

Objectif 3.1 Définir une nouvelle stratégie de développement et de partenariats

La capacité d'intervention de l'Anact auprès des entreprises, comme celle de diffusion des ressources et de ses savoir-faire passent par des modes de coopération et des partenariats ciblés, avec des organismes accompagnent les TPE-PME, notamment sur des sujets à enjeux en matière d'emploi et de travail.

L'Anact développera durant le Cop 4 des partenariats stratégiques avec des acteurs clés, en particulier les branches professionnelles et les acteurs de l'emploi et de la formation, afin d'élargir ses capacités d'exploration, d'intervention et de transfert d'outils et de méthodes, en particulier auprès des PME et TPE.

Elle accompagnera notamment les branches dans la structuration de leurs politiques de QVCT et renforcera les coopérations avec les Opco pour intégrer ces thématiques dans leurs offres de formation et d'accompagnement des entreprises.

Parallèlement, l'Agence fera évoluer ses formats de coopération et de partenariats afin de diversifier et sécuriser le financement de ses actions. Il s'agit également de cette façon de sécuriser le modèle économique de l'Agence.

Plusieurs secteurs sont jugés prioritaires au démarrage du Cop 4 : par exemple, le secteur de l'industrie et des services, le BTP, le sanitaire et social. Le travail de priorisation sectorielle sera revu tous les deux ans dans le cadre des programmes d'activités biennaux.

Action 3.1.1 - Développer de nouvelles modalités de coopération et de travail en partenariat.
avec l'objectif d'accroître la capacité d'exploration, d'intervention, et de diffusion de l'Agence et pour renforcer son modèle économique.
Jalon : Construire la stratégie de développement des partenariats fin 2026.
Jalon : Mise en œuvre (2027-2030).

Au titre des partenariats et coopérations, une meilleure articulation des services de l'Anact avec les offres des autres acteurs institutionnels du champ du travail sera recherchée afin de renforcer l'impact et la visibilité de l'ensemble. Ce travail de recherche de synergies sera mené en particulier autour des thématiques prioritaires du PST 2026-2030, ainsi que dans le cadre de conventions de partenariats renouvelées avec les acteurs de la prévention (INRS, ANSES, INCA, etc.), notamment autour des actions de recherche.

Action 3.1.2 - Œuvrer à l'articulation des travaux de l'Anact avec ceux des autres acteurs institutionnels du champ travail sous l'impulsion de la DGT
avec l'objectif d'en renforcer l'impact et la visibilité.

Objectif 3.2 : Développer une offre de services sur tout le territoire en mettant l'accent sur l'intervention et la formation

Afin de mieux identifier les besoins des entreprises, de proposer des réponses adaptées et d'alimenter les politiques publiques locales et nationales, l'Agence renforcera sa capacité d'intervention dans les territoires où elle est implantée. Elle veillera également à proposer, pour ses sujets prioritaires et en faisant le lien avec les questions d'emploi, une offre de services actionnable[9] sur l'ensemble des territoires qu'elle couvre proposant des modes d'accompagnement et d'expérimentation avec les entreprises, des modalités d'études ou d'enquêtes, et de formation.

Parmi la palette de l'offre de services de l'Anact, la formation tient une place particulière. Certifiée Qualiopi, l'offre de formation de l'Anact à destination des entreprises est montée en puissance ces dernières années. Proposée selon des modalités inter-entreprises ou intra, elle s'adresse aux dirigeants, aux manageurs, aux préventeurs, aux représentants du personnel, aux consultants et acteurs relais.

Il s'agit aujourd'hui de repenser la stratégie de formation pour mieux faire connaître l'offre, et tester des formats à forte valeur ajoutée : parcours de formation dédiés, alternance de séances d'apprentissages – et d'expérimentations sur le terrain, adaptation des modules aux publics des PME/TPE, animation de communauté de professionnels « apprenants ». Une offre spécifique de formation dédiée aux consultants pourra aussi être envisagée.

Un travail d'articulation sera à réaliser entre l'offre de formation-socle nationale et les programmations régionales. Le maillage territorial de l'Agence pourra être utilisé comme une force pour tester et/ou développer des formations.

Action 3.2.1 - Redéfinir la stratégie de formation de l'Anact auprès des entreprises pour l'amplifier
Jalon : Instruire des partenariats pour renforcer la diffusion de l'offre de formation (2026 – 2028)
Jalon : Développer l'offre de formation et définir une stratégie de croissance visant + 20 % du nombre de stagiaires (2028)

Objectif 3.3 Renforcer la visibilité et la diffusion des ressources de l'Anact auprès des acteurs économiques locaux et des entreprises

L'accès aux entreprises suppose un travail de sensibilisation et de mobilisation des organismes qui les accompagnent : les consultants, les IPRP, les chambres consulaires, les mutuelles, etc.

[9] Voir en particulier les actions des priorités 1 et 2 du Cop.

Trois leviers principaux structurent l'ambition de renforcer la visibilité et la diffusion des ressources de l'Anact pour les TPE-PME via les acteurs relais :

- la production d'outils, méthodes sur les sujets prioritaires de l'Anact adaptés aux enjeux des entreprises et des organismes qui les accompagnent,
- l'animation d'écosystèmes territoriaux afin de favoriser l'action collective et la diffusion des références de l'Agence ;
- la définition de stratégies de transfert ciblées, adaptées à des publics spécifiques, pour renforcer l'impact et la portée des ressources produites.

Pour diffuser les messages, outils et méthodes, l'Anact produit aujourd'hui de nombreuses ressources sous de nombreux formats (print, web, vidéos). Durant le Cop 4, en cohérence avec les stratégies de production de contenus (qui engagent les fonctions communication, capitalisation, transfert de l'établissement), les process de production des connaissances, outils et méthodes seront renforcés de façon à :

- améliorer l'adéquation entre les contenus et les publics-cibles,
- cultiver la valeur ajoutée des productions de l'Anact en s'appuyant sur les retours de terrains,
- gagner en efficacité dans le cadre des gammes et collections communes adaptées aux nouveaux usages,
- s'assurer de la mise à jour des contenus existants,
- articuler les productions de ressources nationales et régionales,
- favoriser la création de parcours (de ressources et services) destinés aux usagers sur les priorités du Cop.

Il s'agira de produire moins de ressources au global pour renforcer le travail facilitant la diffusion, la promotion, et l'appropriation des productions par les publics-cibles.

Action 3.3.1 - Renouveler les gammes et collections de publications de l'Anact pour s'adapter aux usages des publics cibles (2026-2027)
Jalon : Engager un process de mise à jour des ressources sur les thématiques prioritaires sur la durée du Cop (2027)
Jalon : Travailler les ressources d'une à deux thématiques par an dans une logique de parcours adaptés aux publics cibles en lien avec les stratégies thématiques et les priorités du Cop.

Utile à l'accompagnement des entreprises et au transfert d'outils et de méthode, l'animation territoriale de réseaux de consultants sera également renforcée, sur toute la durée du Cop. Il s'agira par cette action, de veiller à une formation de qualité des consultants et à la diffusion des références et productions de l'Anact, en particulier sur la QVCT, l'usure professionnelle, les RPS.

Action 3.3.2 - Renforcer l'animation des réseaux de consultants, sur certains territoires et certaines thématiques (RPS, QVCT)

Jalon : Produire un état des lieux des pratiques d'animation de réseaux de consultants en région (2027).

Jalon : Structurer une offre spécifique de formation pour les consultants, sur 2 à 4 thématiques clés (2027-2028).

Jalon : Mettre en place des animations régionales sur tout le territoire national (2028-2030).

Sur la durée du Cop, l'Anact cherchera par ailleurs à développer des stratégies de transfert ciblées, à destination des entreprises ou d'organismes qui les accompagnent, afin de s'affirmer comme un acteur de référence sur les enjeux du travail et des conditions de travail et un pôle de ressources. Ces stratégies pourront viser des organismes relais auprès des entreprises ou de structures publiques. Par exemple : les branches professionnelles, les réseaux de prévention, les services de l'Etat, les groupements d'entreprises. Elles porteront notamment sur le transfert des méthodes éprouvées comme des démarches innovantes issues de l'expérimentation et de l'innovation publique.

Action 3.3.3 - Définir des stratégies de transfert différenciées, auprès de publics cibles spécifiques, sur la durée du Cop

Jalon : Structurer des stratégies par cibles : analyser leurs besoins, identifier 1 ou 2 acteurs prioritaires par cibles et définir des plans d'action et des partenariats (2027).

Jalon : Déployer ces stratégies sur la durée du Cop (2028-2030), et en fonction des opportunités de partenariats.

AXE 2 : Poursuivre la transformation de l'établissement

L'axe 2 du Cop vise à consolider la transformation de l'Anact en tant qu'établissement public administratif, à l'issue de la fusion Anact–Aract, afin de renforcer durablement son efficacité, sa cohérence et l'équilibre de son modèle.
L'objectif est de constituer un établissement public administratif (EPA) pleinement intégré, capable d'articuler stratégie nationale et ancrage territorial, qualité du travail interne et qualité du service rendu, innovation des pratiques et des contenus et sécurisation de son modèle.

Cette transformation repose sur trois priorités structurantes :

- renforcer la culture commune, en consolidant l'identité collective, les pratiques et les modes de fonctionnement partagés, au service de la mission de service public de l'Agence ;
- garantir l'équilibre du modèle économique, en sécurisant les financements et en optimisant l'utilisation des ressources ;
- accompagner les transitions internes de l'établissement (organisationnelles, numériques ou écologiques), tout en garantissant des conditions de travail de qualité pour ses agents.

Priorité 4 – Consolider la culture commune à l'échelle de l'EPA

La création en 2023 de l'EPA de l'Anact résulte d'une fusion structurante qui a profondément renouvelé l'organisation, les responsabilités et les modes de coopération entre le siège de l'Anact et les Aract, directions régionales de l'établissement. Le principal enjeu consiste désormais à consolider une identité collective partagée, fondée sur des valeurs, des références professionnelles et des pratiques communes, dans le respect de la diversité des métiers et des territoires.

Le renforcement de la culture commune constitue un levier essentiel d'efficacité, de qualité du travail et de cohérence de l'action publique portée par l'Anact.

Objectif 4.1 – Ancrer une culture commune dans les pratiques quotidiennes

L'établissement poursuivra la construction d'un socle partagé de références, de pratiques et de valeurs, en lien avec son statut d'établissement public et ses missions. La stratégie de l'établissement sera explicitée et incarnée aux différents niveaux de l'établissement, avec une attention portée à sa lisibilité et à sa traduction opérationnelle.

La transmission des fondamentaux (missions, métiers, méthodes d'intervention) sera renforcée, de même que le développement de pratiques managériales communes, en cohérence avec les principes de qualité de vie et des conditions de travail.

Actions 4.1
4.1.1 - Déployer un socle commun de références et de professionnalisation
4.1.2 - Partager et décliner la stratégie : organiser l'appropriation du Cop et assurer sa traduction opérationnelle et son suivi au sein de l'établissement
4.1.3 - Développer des pratiques managériales communes

Objectif 4.2 – Construire une organisation et un fonctionnement adaptés aux enjeux de qualité du travail et de mission de service public

Dans le cadre du projet interne Cap Orga, l'Anact conduira une démarche participative visant à simplifier et clarifier son organisation, à renforcer l'articulation entre niveaux national et régional et à sécuriser les processus de décision.

L'Agence visera également à développer et soutenir les coopérations internes, la mise en commun des travaux et un environnement de travail facilitant les échanges, tout en améliorant la lisibilité de l'information.

L'amélioration continue reposera sur une articulation renforcée entre dialogue social et dialogue professionnel, associant les représentants du personnel et les collectifs de travail.

Enfin, la politique RH sera consolidée afin de soutenir les parcours, les compétences et l'adhésion à la culture commune.

Actions 4.2

4.2.1 – Mettre en œuvre la nouvelle organisation cible et en accompagner l'appropriation interne.
Finaliser les travaux de définition de l'organisation, formaliser les référentiels associés et déployer progressivement la nouvelle organisation en accompagnant les équipes.

4.2.2 – Soutenir les modalités de coopération et proposer des outils de travail partagés
Organiser les espaces de coordination, outiller les coopérations entre entités et améliorer les conditions de circulation de l'information.

4.2.3 – Soutenir la qualité du dialogue social et professionnel.
Définir un cadre partagé, déployer les dispositifs permettant d'associer les parties prenantes et de soutenir l'amélioration continue des organisations de travail.

4.2.4 – Aligner la politique RH avec les besoins en compétences et les parcours
Actualiser les lignes directrices de gestion et structurer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que les parcours professionnels.

Priorité 5 – Assurer l'équilibre du modèle économique à moyen et long terme

L'équilibre du modèle économique constitue une condition essentielle de la capacité de l'Anact à remplir durablement sa mission de service public et à garantir les conditions d'un travail de qualité pour ses agents. L'enjeu est de garantir la stabilité et la prévisibilité des ressources, tout en renforçant la capacité de l'établissement à mobiliser des financements complémentaires et à optimiser l'utilisation des moyens publics.

La tutelle s'emploiera à apporter les financements correspondant à la mission de service public confiée à l'Anact et à adapter les objectifs fixés à l'Agence en fonction des ressources dont elle disposera.

L'Anact s'attachera à :
- mutualiser les moyens pour optimiser les ressources disponibles ;
- sécuriser les financements publics, en lien étroit avec le ministère de tutelle ;
- développer et renforcer les partenariats institutionnels, territoriaux et économiques.

Objectif 5.1 : Stabiliser et sécuriser les financements publics

Pour stabiliser et sécuriser les financements publics (BOP 111 et BOP 103), l'établissement s'appuiera sur un dialogue renforcé avec les tutelles, en organisant des points réguliers avec les services ministériels afin d'anticiper les évolutions budgétaires et d'ajuster les prévisions en conséquence.

Le pilotage et la trajectoire budgétaire 2026-2028 devront permettre d'anticiper les évolutions budgétaires, d'ajuster les priorités et d'identifier et de mobiliser des marges de manœuvre internes.

Action 5.1.1 - Sécuriser les financements publics dans le cadre d'un dialogue renforcé avec les tutelles
Jalon : Mettre en place un dialogue budgétaire régulier avec les tutelles (P111 et P103) pour le suivi et l'anticipation des financements.
Jalon : Élaborer une trajectoire pluriannuelle 2026-2028 intégrant les hypothèses d'évolution des financements de l'Etat.

Objectif 5.2 : Développer et diversifier les ressources économiques

Pour développer et diversifier ses ressources, l'établissement s'attachera à renforcer son ancrage territorial en mobilisant pleinement les acteurs locaux et régionaux. Il s'agira de consolider l'offre de prestations et de formation pour mieux couvrir les sujets prioritaires (récurrents ou émergents) et répondre aux besoins des plus petites structures, en passant si besoin par des phases d'expérimentation dans les territoires.

Parallèlement, l'établissement poursuivra l'identification et la mise en œuvre de nouvelles opportunités de partenariats institutionnels et territoriaux, favorisant la complémentarité et la mutualisation des moyens avec les partenaires.

La réussite de cet objectif reposera sur une articulation étroite entre la stratégie de développement de l'EPA et les besoins des territoires, ainsi que sur une mobilisation coordonnée des équipes pour concevoir, piloter et valoriser les prestations et partenariats.

Action 5.2.1 - Élaborer et déployer une stratégie de développement des partenariats entre l'Anact et divers organismes, permettant notamment de diffuser l'offre de services de l'Agence auprès des petites entreprises
Jalon : Stabiliser et rendre déployables les offres à plus fort potentiel.
Jalon : Consolider des stratégies d'alliances nationales et régionales, tout en consolidant les partenariats historiques.

Objectif 5.3 : Piloter l'activité et optimiser l'usage des ressources

Pour garantir la soutenabilité et l'efficacité de ses actions, l'établissement s'appuie sur un pilotage transparent de ses ressources. Ce pilotage vise à assurer l'équilibre entre dépenses et investissements (outils, formations, projets nécessaires à la mission de l'établissement, pilotage des temps consacrés aux différentes activités…), sécuriser les moyens nécessaires à la réalisation des missions et soutenir les équipes dans l'atteinte des objectifs stratégiques.

L'établissement poursuit également un objectif de renforcement de ses outils de suivi et d'évaluation, afin de faciliter la planification de l'activité, la transparence et l'anticipation, tout en maintenant un dialogue régulier avec les partenaires sociaux.

La réussite de cet objectif repose sur la concertation avec les instances représentatives du personnel, la coordination entre stratégie et programmation, et sur l'utilisation d'outils fiables pour accompagner la prise de décision et assurer l'efficacité de l'action publique.

Action 5.3.1 - Structurer un mode de pilotage partagé, transparent et anticipateur des ressources et de l'activité
Jalon : Optimiser les outils et tableaux de bord de suivi de l'activité et des ressources.
Jalon : Déployer un processus de programmation et de suivi partagé permettant d'articuler stratégie, allocation des ressources et priorisation des activités.
Jalon : Renforcer les modalités de dialogue de gestion et d'association des parties prenantes, pour accompagner les arbitrages et sécuriser les équilibres.

Priorité 6 – Accompagner l'établissement dans les transitions numérique, environnementale et démographique

Les transitions numérique, environnementale et démographique peuvent transformer les conditions de travail interne, les modes de production, les compétences attendues et les modalités d'intervention du service public.

Les circulaires et référentiels ministériels relatifs au numérique de l'État, à la gestion et à la sécurité des données, à l'intelligence artificielle, au numérique responsable, à la transition écologique et à l'anticipation des évolutions démographiques et des métiers fixent un cadre prescriptif que l'établissement doit décliner de manière opérationnelle.

Dans ce contexte, l'Anact inscrit ces transitions comme un levier structurant de son contrat d'objectifs et de performance. Sur la question du numérique, cette priorité vise à assurer la conformité réglementaire, la robustesse des infrastructures numériques et de gestion des données, la qualité des pratiques internes, la maîtrise de la donnée et de l'IA, l'adaptation organisationnelle et la montée en compétences des agents, en cohérence avec ses missions d'amélioration des conditions de travail.

L'approche retenue articule principes directeurs, conditions de mise en œuvre et actions opérationnelles, afin de garantir une traduction concrète des orientations fixées.

Objectif 6.1 : Des cadres stratégiques intégrés et évolutifs

L'établissement doit se doter de cadres stratégiques formalisés, cohérents et évolutifs intégrant les exigences ministérielles et fixant les orientations en matière de numérique, de données, d'intelligence artificielle, de transition écologique et d'évolution des emplois et compétences.

La mise en œuvre repose sur l'articulation des documents stratégiques (LDG, stratégies numériques et RH, SPSI, feuilles de route transition écologique), leur actualisation périodique, et l'identification de modalités de pilotage et de coordination dédiées.

Actions 6.1
6.1.1 - Structurer et actualiser les documents cadres : schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), schéma directeur des systèmes d'information, politique de sécurité des systèmes d'information, charte d'usage de l'IA et des données, plan d'action de transition écologique.
6.1.2 - Mettre en place un pilotage pour le suivi des transitions.

Objectif 6.2 : Un numérique responsable, souverain et sécurisé au service des missions

Le développement du numérique s'appuie sur des exigences de sobriété, de sécurité, de souveraineté des données et d'utilité pour les missions et les bénéficiaires, conformément aux doctrines ministérielles du numérique de l'État.

La mise en œuvre repose sur la prise en compte systématique des impacts environnementaux, organisationnels et sociaux des choix d'outils et d'architectures. Elle implique un pilotage coordonné entre les fonctions métiers et le système d'information et s'assure que les exigences de cybersécurité, de protection des données et de traçabilité des usages sont pleinement intégrées dans toutes les décisions et processus.

Actions 6.2
6.2.1 - Poursuivre le développement d'un système d'information homogène, interopérable et cohérent, aligné avec les besoins métiers.
6.2.2 - Développer et maintenir la souveraineté, la qualité, la sécurité et la traçabilité des données.
6.2.3 - Déployer des pratiques de numérique responsable dans les choix d'équipements, d'hébergement, de développement et d'usages.
6 2.4 - Intégrer les exigences de sécurité et de protection des données dans l'ensemble des projets numériques.
6.2.5- Diffuser et mettre en œuvre la charte d'usage IA et données.

Objectif 6.3 : Anticipation et accompagnement des transitions organisationnelles et démographiques

L'anticipation des effets des transitions organisationnelles et démographiques doit permettre de sécuriser la continuité d'activité, la transmission des compétences et la qualité des conditions de travail.

La mise en œuvre implique d'intégrer systématiquement les enjeux métiers et démographiques dans la stratégie compétences et les Lignes directrices de gestion (LDG), tout en associant activement les manageurs et les équipes aux projets de transformation afin de garantir cohérence, appropriation et anticipation des impacts sur l'organisation et les compétences.

Actions 6.3
6.3.1 - Intégrer les évolutions démographiques et métiers dans la stratégie compétences.
6.3.2 - Développer la capitalisation interne (c'est-à-dire la valorisation et la mise en partage de l'expérience et des savoir-faire des agents) et la transmission des savoirs.
6.3.3 Mettre en place un suivi des effets des transformations sur la charge de travail, les compétences et la coopération par le biais d'enquêtes auprès des agents et des manageurs et par l'analyse des indicateurs RH.

Objectif 6.4 : Acculturation et montée en compétences

La mise en œuvre repose sur le déploiement d'une politique d'acculturation transverse qui sensibilise tous les agents aux enjeux des transitions, sur des parcours de formation adaptés aux profils et responsabilités de chacun, et sur un accompagnement au changement durable qui inclut suivi, soutien des manageurs et intégration progressive des nouvelles pratiques dans le quotidien professionnel.

Actions 6.4
6.4.1 - Proposer des parcours de professionnalisation ciblés : numérique, IA, sobriété, sécurité.
6.4.2 - Renforcer la formation des nouveaux chargés de mission aux principes et méthodes fondamentaux de l'Anact, ses missions et ses métiers,
6.4.3- Appuyer les manageurs dans l'appropriation opérationnelle des transformations.
6.4.4 - Favoriser le partage de pratiques et les retours d'expérience.

Les indicateurs du Cop 2026 – 2030

Les indicateurs ont pour objectif d'assurer le suivi des principales missions de l'Agence, et plus particulièrement des priorités et objectifs fixés dans le Cop. Ils permettent de rendre compte de ses activités et résultats aux membres du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration est l'instance de concertation, de pilotage et de suivi du Cop. Il s'assure de la réalisation des actions prévues et de l'atteinte des objectifs fixés. Un bilan annuel de suivi des indicateurs est transmis à ses membres.

Le suivi des indicateurs du Cop 2026-2030 sera réalisé à un rythme annuel, permettant d'apprécier les évolutions, d'identifier les points de vigilance en cas de difficulté dans l'atteinte des objectifs et de les ajuster si nécessaire.

Le bilan intermédiaire du Cop 4 sera réalisé en 2028 : il permettra de s'assurer de la mise en œuvre des actions prévues, d'apprécier l'évolution des indicateurs de suivi et de réorienter si nécessaire les objectifs et actions du Cop.

Le bilan final rendra compte des actions réalisées, de l'évolution des indicateurs au cours du Cop et du niveau d'atteinte des objectifs fixés. Ses enseignements pourront contribuer à l'élaboration du Cop suivant.

Ces indicateurs s'appuient sur des données quantitatives et qualitatives.
Les données quantitatives sont principalement collectées par des systèmes d'information existants, en particulier l'outil de gestion interne Gaspar, afin d'assurer un suivi régulier des données pendant toute la durée du Cop. Elles intègrent également les indicateurs de gestion de l'Anact issus du Projet annuel de performance « Travail, emploi et administration des ministères sociaux » (2026).

En complément, des enquêtes et évaluations ciblées seront réalisées, pour objectiver voire mesurer l'impact de certaines actions ou projets. Une stratégie globale d'évaluation sera mise en œuvre par l'Agence pour la période 2026-2030.

Axe 1 : Développer la qualité du travail et de l'emploi

N°	*Indicateur*	*Type de données*	*Source des données*	*Objectifs Cop*
1	**Actions de mise en œuvre des priorités et objectifs du Cop 4**	Nombre de jours opérationnels *(répartition par objectifs et territoires)*	Gaspar	*Tous*
2	**Production de connaissances et de ressources, dont connaissances issues d'expérimentations et d'interventions en entreprises**	Nombre, couverture thématique, cible, registre *(connaître, agir, transférer…)*, dont issus de partenariats	Comité offre Anact	*1.2 Renforcer la prévention des RPS et de l'usure professionnelle* *1.4 Éclairer les décideurs d'entreprises et acteurs publics sur les transformations du travail* *2.2 Soutenir la négociation collective sur la QVCT* *2.3 Développer les pratiques de dialogue professionnel* *2.6 Qualité du travail comme critère d'évaluation de la performance*
3	**Actions de formation**	Nombre, type, thème, profil des entreprises et des stagiaires, taux de satisfaction à chaud et à 4 mois	Données Agate *(Qualiopi)*	*3.2 Développer une offre de servicess actionnable sur l'ensemble du territoire*
4	**Actions contribuant à la mise en œuvre du PST 2026-2030 et des PRST**	Nombre de jours opérationnels	Gaspar *Cf Indicateur BOP 111 / DGT (PAP)*	*1.1 Renforcer la prise en compte de la prévention primaire dans l'organisation du travail* *+ autres objectifs contribuant au PST 2026-2030 (cf modalités de calcul et objectifs prévus dans le PAP 2026)*
5	**Actions et interventions de terrain** **Autres actions :** - Dispositif Areso (Appui aux relations sociales) - Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (Fact) - appel à projets	Nombre d'entreprises et structures concernées par un accompagnement (régional et national) Enquêtes qualitatives auprès d'entreprises ou structures accompagnées Nombre d'interventions et taux de satisfaction (Areso) Nombre et typologie de projets déposés / financés (Fact)	Gaspar *Pour le régional : cf Indicateurs BOP 103 / DGEFP (CPER)* Bilans annuels	*2.1 Promotion de la QVCT et démarches auprès des petites entreprises* *2.2 Soutenir la négociation collective sur la QVCT* *2.3 Développer les pratiques de dialogue professionnel* *2.4 Accompagner les manageurs et dirigeants de PME/TPE* *2.5 Approches soutenant les montées en compétences par le travail*
6	**Actions collectives destinées aux acteurs locaux** : actions de sensibilisation, d'animation territoriale, de communication, organisation d'événements…	Nombre d'actions et de personnes concernées, thématiques et partenariats	Suivi d'activités Anact *(cf indicateurs du BOP 103)*	*2.1 Promotion de la QVCT* *2.4 Accompagner les manageurs et dirigeants* *3.1 Stratégie de développement et de partenariats*
7	**Diffusion, communication, notoriété** - Dont site internet - Dont webinaires - Dont réseaux sociaux	Nombre de visites, nombre de téléchargements et taux de satisfaction Nombre de visionnages (webinaires) Nombre d'abonnés (LinkedIn)	Bilans annuels web et webinaires Enquête usagers du site internet (tous les 2 ans)	*3.3 Renforcer la visibilité et la diffusion des ressources Anact*

Axe 2 : Poursuivre la transformation de l'établissement

N°	*Indicateur*	*Type de données*	*Source des données*	*Objectifs Cop*
8	**Baromètre QVCT**	Taux de satisfaction des agents de l'Anact (et évolution) Évaluation de la mise en œuvre et des effets de l'accord sur le dialogue social	Enquête interne (fin 2026, puis tous les 2 ans)	*4.2 Construire une organisation et un fonctionnement adaptés aux enjeux de qualité du travail et de mission de service public*
9	**Paritarisme de projet en Aract**	Perception du rôle et de l'implication des partenaires sociaux membres des Comités Paritaires Régionaux (CPR)	Enquête auprès des membres des CPR (2027, puis tous les 2 ans)	*Priorité 4 : Renforcer la culture commune à l'échelle de l'EPA*
10	**Professionnalisation des agents de l'EPA**	- Formations (nombre et thèmes) - Mise à disposition de ressources (nombre et sujets) - Groupes d'échanges de pratiques professionnelles (nombre et thèmes)	Bilan RH Bilan DTS	*Priorité 4 : Renforcer la culture commune à l'échelle de l'EPA* *Priorité 6 : Accompagner l'établissement dans les transitions numérique, environnementale et démographique*

Liste des actions du PST 2026-2030 engageant l'Anact

1. La santé et sécurité au travail des femmes **(Axe 1, Objectif 1 et Axe 2, Objectif 6 du PST)**	**Le chantier rattaché à l'objectif de mobilisation des entreprises sur l'évaluation des risques professionnels, du DUERP à l'action** ➢ **« Développer l'évaluation différenciée selon le sexe des risques professionnels »** 2 sous-actions portant sur ➢ **« La charte santé des femmes au travail »** ➢ **« Diffusion des ressources de prévention des VSST »**
2. L'accompagnement des acteurs Sensibilisation et formation des encadrants et dirigeants **(Axe 1, Objectif 2)**	1 action / 3 sous-actions ➢ Principalement celle visant à **« Renforcer les encadrants et dirigeants dans leur fonction d'acteur de la prévention »**
3. En lien avec les transformations du travail **(Axe 1, Objectif 3)**	2 sous-actions visant à renforcer les connaissances et les capacités d'action sur ➢ **« Les effets du déploiement de l'IA sur les conditions de travail »** ➢ **« Les effets des changements climatiques et de la crise écologique sur les conditions de travail »**
3. RPS et santé mentale au travail **(Axe 2, Objectif 5)**	Contribution à l'action ➢ **« Renforcer la prévention des RPS et la promotion de la santé mentale au travail »** déclinée en 3 sous-actions
4. QVCT **(Axe transversal, Levier 2)**	2 actions ➢ **« Mieux sensibiliser à la complémentarité des approches QVCT et prévention en particulier des RPS »** ➢ **« Soutenir et expérimenter des approches QVCT adaptées aux TPE-PME »**
5. Dialogue social et Dialogue professionnel comme levier de prévention **(Axe transversal, Levier 3)**	2 actions ➢ **« Renforcer l'outillage des acteurs du Dialogue social »** déclinée en 3 sous-actions ➢ **« Développer le dialogue professionnel »** déclinée en 2 sous-actions

Contrat d'objectifs et de performance 2026-2030

Anact

Juin 2026