

# CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS



# POURQUOI RÉALISER UNE CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS DE LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE ?

01

## S'INSCRIRE DANS LA DYNAMIQUE DE LA GPMC

→ La Gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC) permet de développer une gestion dynamique et préventive des ressources humaines.

→ Depuis 2011, un dispositif d'accompagnement à la GPMC, cofinancé par le Fonds social européen et l'ANFH, est proposé aux adhérents. Cinquante-neuf structures sanitaires, sociales et médico-sociales relevant de la Fonction publique hospitalière (FPH) ont bénéficié de cet appui en région Centre.

02

## CONSOLIDER ET ANALYSER LES DONNÉES MÉTIERS RÉGIONALES 2013 POUR...

→ **disposer** d'une photographie des métiers exercés dans la FPH en région Centre ;

→ **identifier** les métiers en tension ou émergents ;

→ **identifier** les besoins en formation initiale et continue.

03

## APPORTER AUX ACTEURS RÉGIONAUX DE LA FPH UNE VISION CLAIRE ET PROSPECTIVE AFIN DE...

→ **permettre** le positionnement des adhérents de l'ANFH sur leur territoire ou au sein de leur secteur d'activité (sanitaire, personnes âgées...);

→ **produire** des indicateurs en ressources humaines (RH) pour alimenter les outils de pilotage interne des adhérents ;

→ **disposer** de données quantitatives sur les métiers de la FPH par territoire de santé et par secteur ;

→ **bénéficier** d'une analyse qualitative sur les problématiques, tendances et évolutions pressenties pour les métiers de la FPH ;

→ **identifier et anticiper** les besoins en compétences.

04

## ADAPTER LA POLITIQUE RÉGIONALE DE L'ANFH POUR...

→ **faire évoluer** la politique de prise en charge des études promotionnelles ;

→ **construire** des parcours de formation métiers en lien étroit avec les axes d'évolution des métiers ;

→ **être force de proposition** auprès des partenaires régionaux pour mettre en place des actions collectives répondant aux besoins de la FPH.

145

structures relèvent de la FPH en région Centre.

44%

de ces structures ont participé à la cartographie des métiers.

46 814

agents travaillent dans un établissement de la FPH en région Centre (personnels médicaux non inclus).

75%

de ces agents sont couverts par la cartographie des métiers.

182

métiers du répertoire de la FPH ont été identifiés en région Centre.

Données 2013



## UNE DÉMARCHE EN 5 ÉTAPES

**01** Engagement volontaire des structures de la FPH dans la cartographie des métiers.

**02** Information sur la démarche et accès à une plateforme web dédiée.

**03** Dépôt des fichiers RH sur la plateforme, vérification et traitement des données. Appui des consultants GPMC si besoin.

**04** Production de la cartographie des métiers à l'échelle de la région, des territoires et des secteurs d'activité. Chaque structure a également accès à ses propres données, positionnées par rapport aux statistiques régionales.

**05** Réalisation d'une enquête « Prospective métiers » (difficultés de recrutement, évolution des métiers...), complétée par un atelier d'experts nationaux et régionaux. Mise en évidence des enseignements et identification de pistes d'actions.

Démarche réalisée de juin à décembre 2013

À l'heure où le paysage sanitaire, social et médico-social se transforme, les coopérations s'organisent, de nouveaux métiers apparaissent quand d'autres nécessitent de nouvelles compétences. Il est indispensable d'objectiver ces évolutions et de disposer d'instruments de pilotage.

**La Gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC), outil qui permet à la fois de développer une gestion dynamique et préventive des ressources humaines et de construire une démarche prospective et stratégique, est une réponse à ces évolutions.**

Depuis 2011, et en complément du logiciel de gestion de la formation et de la GPMC (Gesform), les instances régionales de l'ANFH Centre proposent aux établissements adhérents un dispositif spécifique de formation et d'accompagnement pour les trois étapes de la GPMC :

- réalisation d'une cartographie des métiers de l'établissement;
- intégration de la GPMC dans la gestion des ressources humaines (référentiels des métiers, recrutement, entretien annuel...);
- prospective, anticipation de l'impact des évolutions d'activité et d'organisation sur les métiers et les besoins de compétences.

L'accompagnement est adapté à l'état d'avancement de la GPMC et à la taille des établissements avec un format collectif pour les petites structures. En 2013, dans la continuité de cet accompagnement, l'ANFH Centre a engagé la réalisation d'une cartographie des métiers à l'échelle de la région et de chaque établissement. C'est une synthèse

de cette cartographie des métiers qui vous est présentée dans ce livret. Je tiens tout particulièrement à saluer cette initiative de l'ANFH Centre et à remercier l'ensemble des établissements de santé, adhérents et non adhérents, qui se sont associés aux diverses étapes du projet. Ce travail collectif nous a permis d'établir notre cartographie régionale avec un taux de couverture de 75% des agents de la Fonction publique hospitalière de la région Centre. Ce taux tout à fait significatif va nous permettre d'adapter la politique de l'ANFH, notamment en intégrant les problématiques ressources humaines des établissements.

L'ensemble du projet (accompagnement à la GPMC et cartographie des métiers) a été financé de 2011 à 2014 par :

- le Fonds social européen;
- des financements ANFH (national et régional);
- les établissements adhérents à l'ANFH.

L'ARS a soutenu le projet en finançant le renfort des ressources humaines des établissements pour conduire le projet. L'impact de cette « photographie des métiers de la FPH » en région Centre sera considérablement renforcé si la démarche est renouvelée. Gageons que l'engagement de l'ensemble des partenaires y contribuera.

**Christèle Bienvenu,**  
Présidente ANFH Centre

# 5% DES SALARIÉS DE LA RÉGION CENTRE TRAVAILLENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE

Quatrième région française par sa superficie, le Centre s'étend sur 39 151 km<sup>2</sup>. Avec 2,56 millions d'habitants au 1<sup>er</sup> janvier 2013, soit 4,1% de la population métropolitaine, la région se situe au 10<sup>e</sup> rang national.

## UN DÉSÉQUILIBRE NORD / SUD

La particularité de la région réside dans un profond déséquilibre Nord / Sud qui oppose un Nord fortement polarisé par Paris, avec un axe le long de Loire concentrant population, activités économiques et services de haut niveau, et un Sud en situation plus tendue du point de vue démographique et économique.

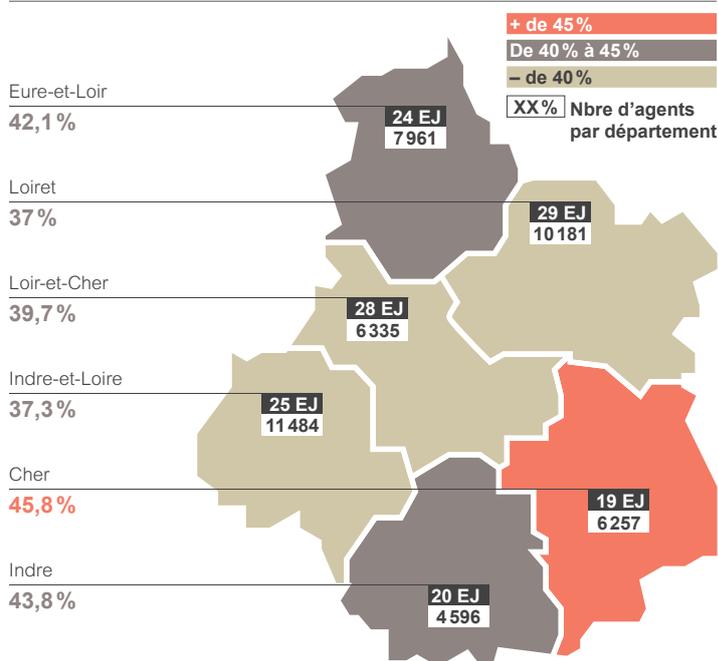
## UNE FORTE INFLUENCE FRANCILIENNE

La partie nord de la région, contiguë à l'Île-de-France, bénéficie de l'influence économique de cette dernière, avec laquelle elle entretient de nombreux flux migratoires. Son économie, traditionnellement spécialisée dans les activités agricoles et industrielles, présente un secteur tertiaire légèrement sous-représenté, notamment dans le Sud régional.

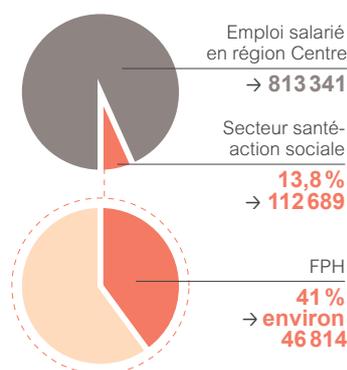
## LE POIDS DE LA FPH DANS LES TERRITOIRES DE SANTÉ

En région Centre, les territoires de santé au sens de la loi HPST (Hôpital Patients Santé et Territoires) sont équivalents aux départements. L'analyse du poids de la FPH dans l'emploi santé-action sociale de chaque département met en évidence les liens avec la dynamique économique locale. Ainsi, la part de l'emploi FPH est plus faible – moins de 40% – sur l'axe ligérien, alors qu'elle atteint près de 46% dans le Cher.

## NOMBRE D'ENTITÉS JURIDIQUES (EJ) DE LA FPH, EFFECTIF ET PART DANS L'EMPLOI DU SECTEUR SANTÉ-ACTION SOCIALE DE CHAQUE DÉPARTEMENT



## POIDS DU SECTEUR SANTÉ-ACTION SOCIALE ET DE LA FPH DANS L'EMPLOI SALARIÉ



Le secteur santé-action sociale représente 13,8% des salariés du Centre, et parmi eux, 41% sont des agents de la FPH.

# 46 814

agents de la FPH en région Centre

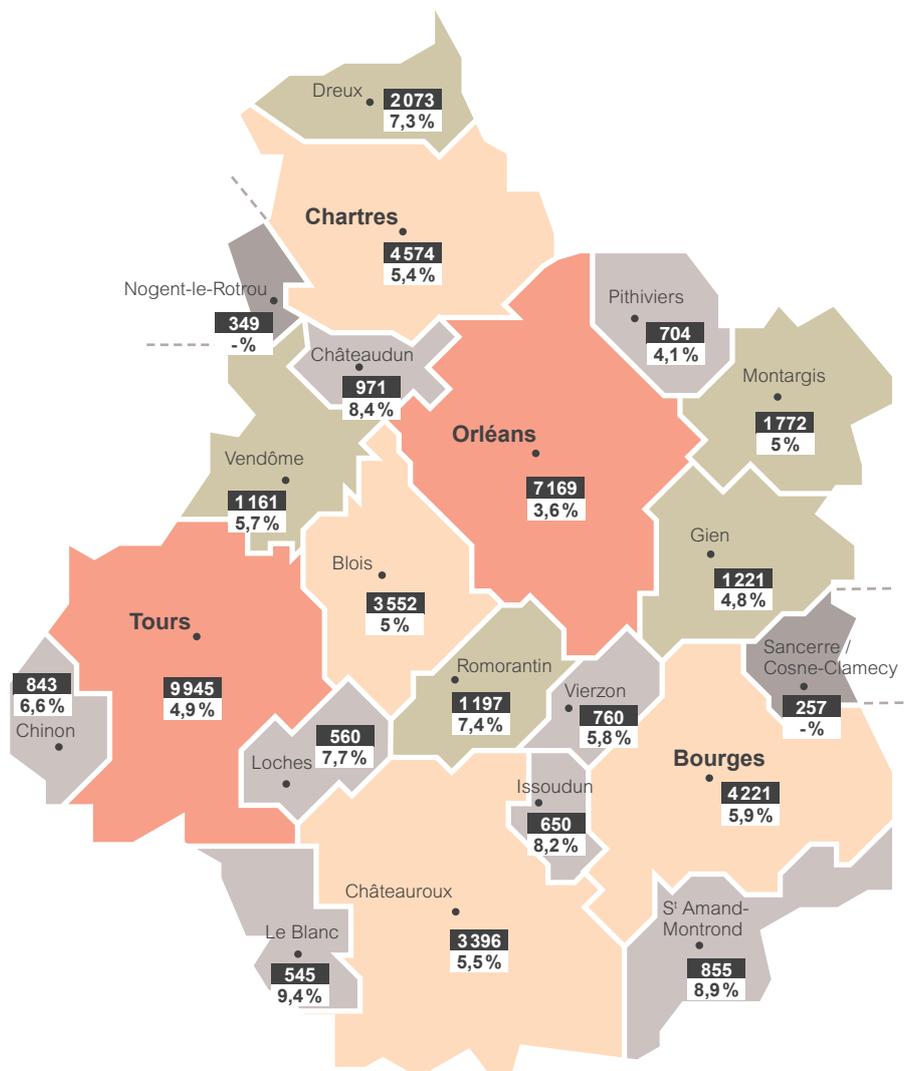
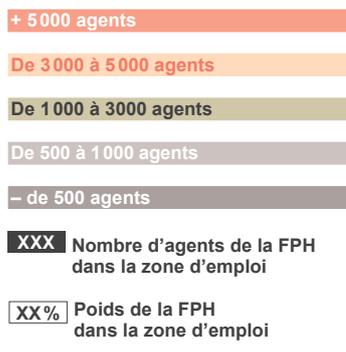
soit 41% de l'emploi santé-action sociale

et 5% de l'emploi salarié total de la région Centre

Source: base de données ANFH-FINESS; personnels médicaux non inclus.

# RÉPARTITION DES AGENTS DE LA FPH PAR ZONE D'EMPLOI

La Fonction publique hospitalière est présente dans l'ensemble des zones d'emploi. Néanmoins, il apparaît que 55% des effectifs sont concentrés dans les quatre principales zones d'emploi, celles de Tours, Orléans, Chartres et Bourges. Dans le Berry, la FPH a un poids particulièrement élevé dans l'emploi. 9,4% des salariés de la zone du Blanc et 8,9% de celle de Saint-Amand-Montrond travaillent dans des structures sanitaires et médico-sociales publiques.

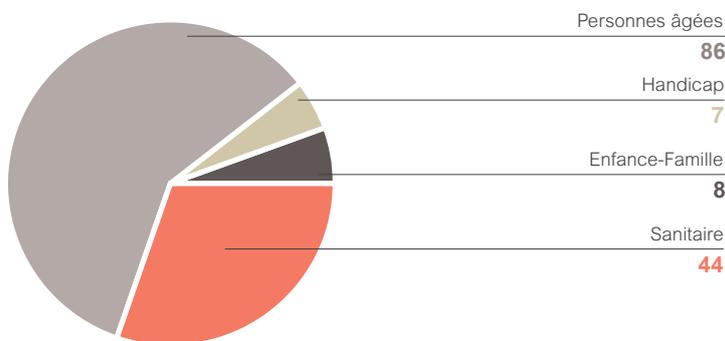


Source : base de données ANFH-FINESS, Insee, Este, estimations d'emplois localisés 2010.  
 Note : les zones d'emploi de Nogent-le-Rotrou et Sancerre / Cosne-Clamecy sont à cheval sur les régions limitrophes.

# 285 ÉTABLISSEMENTS SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX SONT RATTACHÉS À DES ENTITÉS JURIDIQUES DE LA FPH

En région Centre, 410 établissements\*\* (Finess) sont gérés par 145 entités juridiques, dont 141 adhérentes à l'ANFH.

## NOMBRE D'ENTITÉS JURIDIQUES\* PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

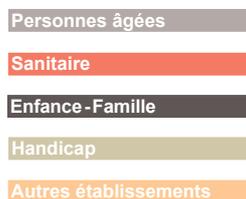


**Les entités juridiques du secteur social et médico-social sont les plus nombreuses,** avec une large proportion d'établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (86).

(\* **Une entité juridique (EJ)** correspond à la notion de personne morale. Elle détient des droits (autorisations, agréments, conventions...) lui permettant d'exercer ses activités dans des établissements.

## UNE GRANDE DIVERSITÉ D'ACTIVITÉS

Le nombre élevé d'établissements rend compte de la diversité des services et modalités de prise en charge des patients et résidents proposés par le secteur public sanitaire, social et médico-social en région Centre.



## NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS-FINESS\*\* PAR GRANDE CATÉGORIE



**Sanitaire** → Centre hospitalier, établissement public de santé mentale, centre hospitalier universitaire, centre hospitalier régional.

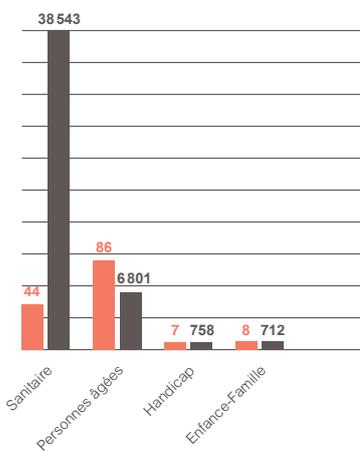
**Personnes âgées** → Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

**Handicap** → Centre départemental de soins d'accompagnement et d'éducation, foyer de vie, institut médico-éducatif, centre de soins pour polyhandicapés, etc.

**Enfance-Famille** → Centre départemental de l'enfance, foyer de l'enfance, etc.

(\*\*) **Un établissement (Finess)** correspond à une implantation géographique et est obligatoirement relié à une entité juridique. À chaque établissement sont associées les **activités** exercées. Particularité : une entité juridique gérant sur un même lieu un CH et un Ehpad aura, dans Finess, 2 établissements de catégorie différente à la même adresse. (source : Finess)

## RÉPARTITION DES ENTITÉS JURIDIQUES ET DES EFFECTIFS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

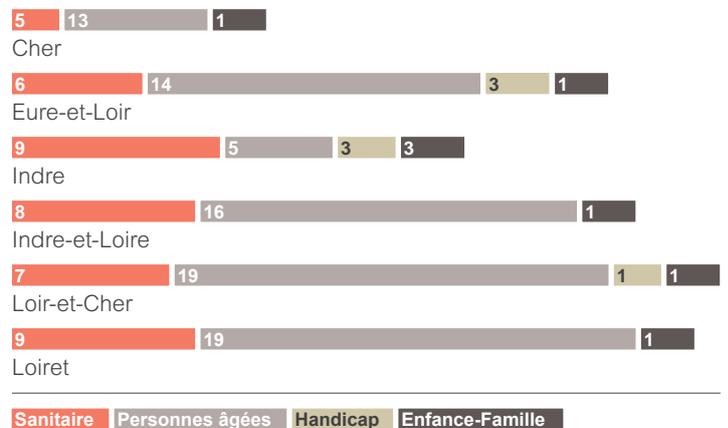


### Le sanitaire, premier employeur

Si les entités juridiques sociales et médico-sociales sont les plus nombreuses, 82% des effectifs (soit 38 543 agents) se concentrent dans le secteur du sanitaire.

Entités juridiques  
Effectifs

## NOMBRE D'ENTITÉS JURIDIQUES PAR DÉPARTEMENT ET PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



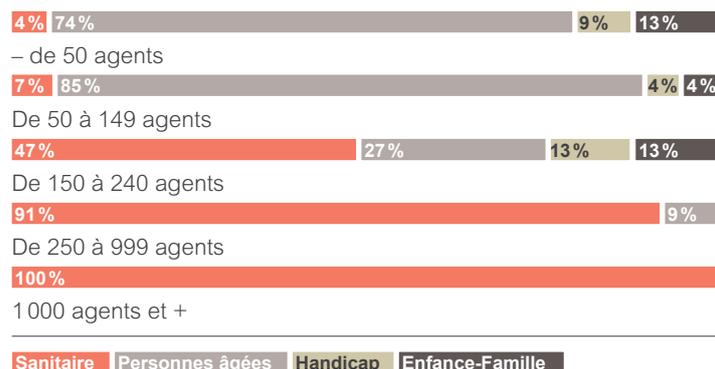
# 80%

des effectifs travaillent dans...

# 23%

des entités juridiques (tous secteurs confondus).

## RÉPARTITION DES ENTITÉS JURIDIQUES PAR TAILLE ET SECTEUR D'ACTIVITÉ



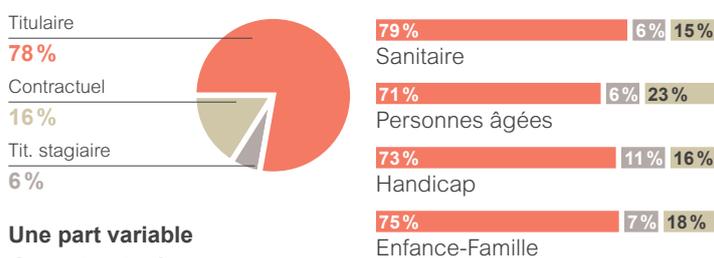
### Une forte corrélation entre taille et secteur d'activité

Si le secteur sanitaire comprend les entités juridiques aux effectifs les plus importants, celui des personnes âgées compte les entités aux effectifs les plus réduits.

# 45 % DES AGENTS SE SITUENT EN SECONDE PARTIE DE CARRIÈRE ET 16 % DES PERSONNELS SONT CONTRACTUELS

La cartographie des professionnels de la FPH, établie à partir des fichiers RH, porte sur l'ensemble des agents employés au 31 mai 2013, quels que soient leur statut et leur temps de travail.

## PART DES AGENTS PAR STATUT ET SECTEUR D'ACTIVITÉ



### Une part variable de contractuels

Fait notable, le secteur des personnes âgées emploie près d'un quart de contractuels (23%).

# 32%

des agents de bio-nettoyage sont contractuels.

# 30%

des agents de restauration et d'hôtellerie sont contractuels.

## PÉRIMÈTRE DE LA CARTOGRAPHIE

**Sont inclus :** les titulaires de la FPH, les stagiaires en attente de titularisation, les contractuels sur emploi permanent ou de remplacement et les personnels en formation professionnelle (affectés au métier exercé préalablement à la formation).

**Sont exclus :** les agents saisonniers, les personnels en contrats aidés, les personnels n'étant pas en situation d'activité (disponibilité, détachement, congé parental, etc.), les apprentis et les personnels médicaux.

## PORTRAIT TYPE D'UN AGENT DE LA FPH EN RÉGION CENTRE

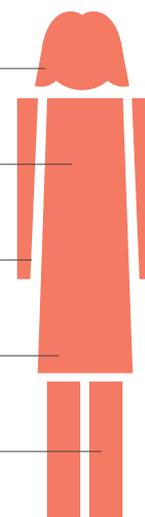
C'est une femme...  
**84%**

de 42 ans...  
**âge médian**

qui est titulaire...  
**78%**

dans le secteur sanitaire.  
**82%**

Elle travaille dans le bassin de Tours ou Orléans  
**+ de 7 000 salariés FPH**

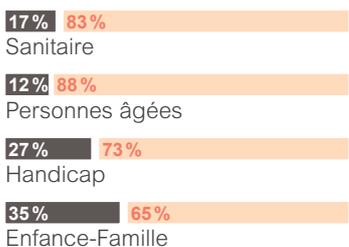


## RÉPARTITION HOMME/FEMME PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



# 84%

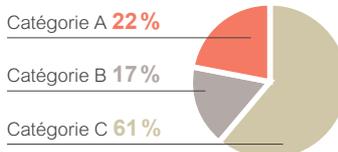
de femmes dans la FPH



**Hommes** **Femmes**

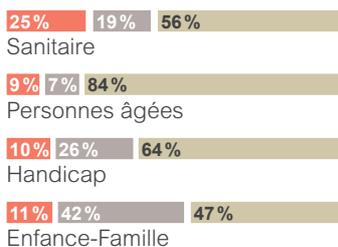
**Une forte présence féminine**  
84% de l'ensemble des métiers sont exercés par des femmes. Elles sont moins représentées dans les métiers socio-éducatifs du secteur du handicap et de l'enfance-famille.

## PART DES AGENTS PAR CATÉGORIE D'EMPLOI ET SECTEUR D'ACTIVITÉ



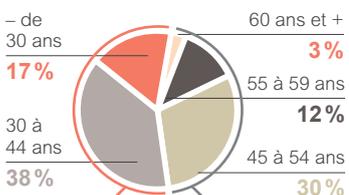
### Une majorité d'agents de catégorie C

Les agents de catégorie C représentent 6 agents sur 10, un constat encore plus marqué dans les Ehpad (plus de 8 agents sur 10). Le sanitaire comporte la part la plus importante des professionnels de catégorie A, avec l'impact du reclassement des infirmières (70% des infirmiers en soins généraux). Le secteur handicap et plus encore enfance-famille ont une part élevée d'agents de catégorie B, liée au nombre d'agents exerçant des métiers-sociaux éducatifs.

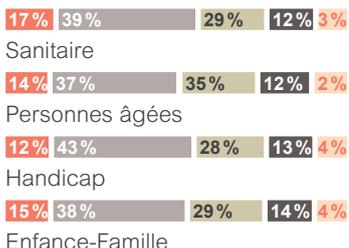


**Catégorie A** Emploi comportant des fonctions de conception et d'encadrement.  
**Catégorie B** Emploi comportant des fonctions d'application.  
**Catégorie C** Emploi comportant des fonctions dites d'exécution.

## RÉPARTITION DES PROFESSIONNELS PAR TRANCHE D'ÂGE ET SECTEUR



**1<sup>re</sup> partie de carrière :** 55%  
**2<sup>e</sup> partie de carrière :** 45%



**- de 30 ans** **30 à 44 ans** **45 à 54 ans**  
**55 à 59 ans** **60 ans et +**

### Un âge médian autour de la quarantaine

La pyramide des âges des agents de la FPH montre que la vague de départs en retraite massifs est passée. Il s'agit désormais de se pencher sur les secondes parties de carrière. Cela concerne à la fois les agents de plus de 45 ans (45% de l'effectif actuel), mais aussi la tranche des 30-44 ans pour laquelle il convient de prévenir dès maintenant les risques d'usure professionnelle. Avec une attention particulière sur le secteur des personnes âgées, déjà confronté au taux de seconde partie de carrière (49%) supérieur à la moyenne.

# 42 ANS

âge médian des professionnels

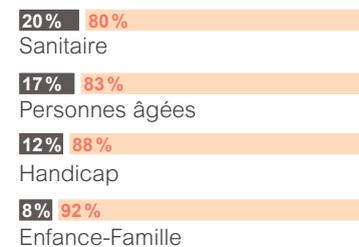
# 45%

des professionnels sont en 2<sup>e</sup> partie de carrière.

# 20%

d'agents à temps partiel dans la FPH

## RÉPARTITION DES AGENTS PAR TEMPS DE TRAVAIL



**Temps partiel** **Temps plein**

# LE MÉTIER D'AIDE-SOIGNANT EST LE PLUS REPRÉSENTÉ AVEC PRÈS D'UN TIERS DES AGENTS

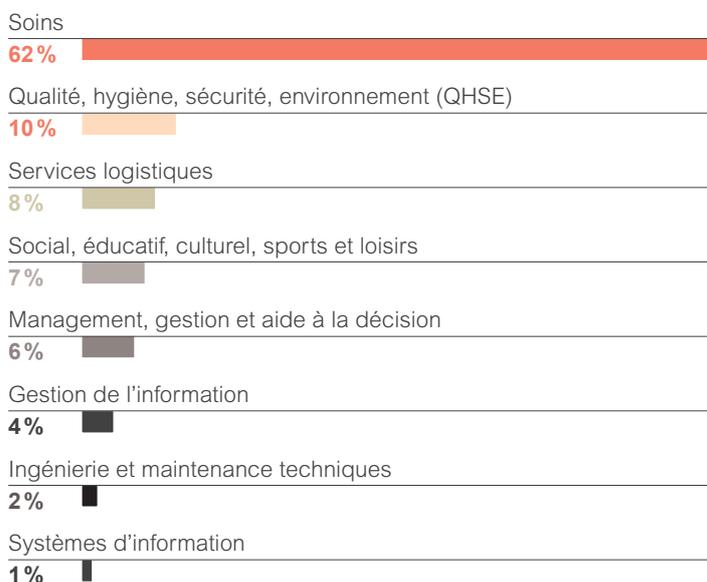
Sur les 200 métiers que compte le répertoire des métiers de la FPH\*, 182 sont représentés dans la région.

**Note :** La cartographie s'intéresse à la réalité des activités, donc au métier réellement exercé par chaque agent. Même s'il n'a pas la qualification requise, il a été préconisé à l'établissement de lui affecter le métier qu'il exerce (selon le répertoire des métiers de la DGOS).

(\* Site Internet du répertoire des métiers de la FPH :

[www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/](http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/)

## RÉPARTITION DES AGENTS PAR FAMILLE DE MÉTIERS

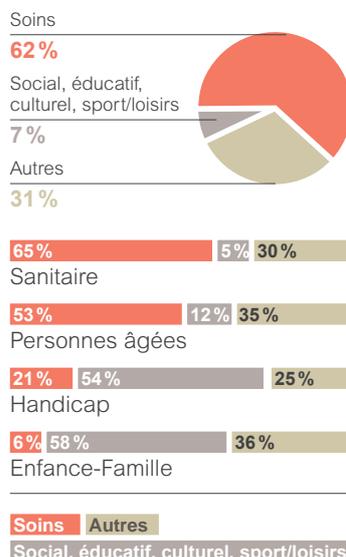


### Les métiers du soin les plus représentés

Parmi la grande diversité des métiers exercés, la famille du soin arrive – logiquement – en tête. En deuxième position la famille QHSE, dont 8 personnels sur 10 sont des agents de bio-nettoyage. La famille des services logistiques est plus diversifiée. Cependant, plus d'1 agent sur 2 exerce un métier de la restauration / hôtellerie. Au final, les métiers supports emploient près d'1/3 des agents.

**Note :** Une famille est faiblement représentée et n'apparaît pas sur le graphique ci-contre : la recherche clinique.

## POIDS DES MÉTIERS DU SOIN ET DU SOCIAL PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



### Des différences selon les secteurs

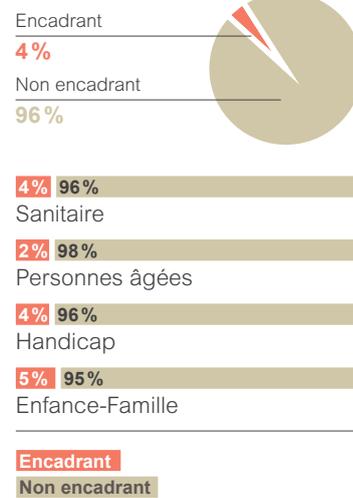
Chaque secteur a ses métiers privilégiés. Notons la spécificité des métiers des secteurs handicap et enfance-famille, pour lesquels la part des métiers socio-éducatifs est importante : aides médico-psychologiques, éducateurs, surveillants de nuit...

### La question de l'encadrement

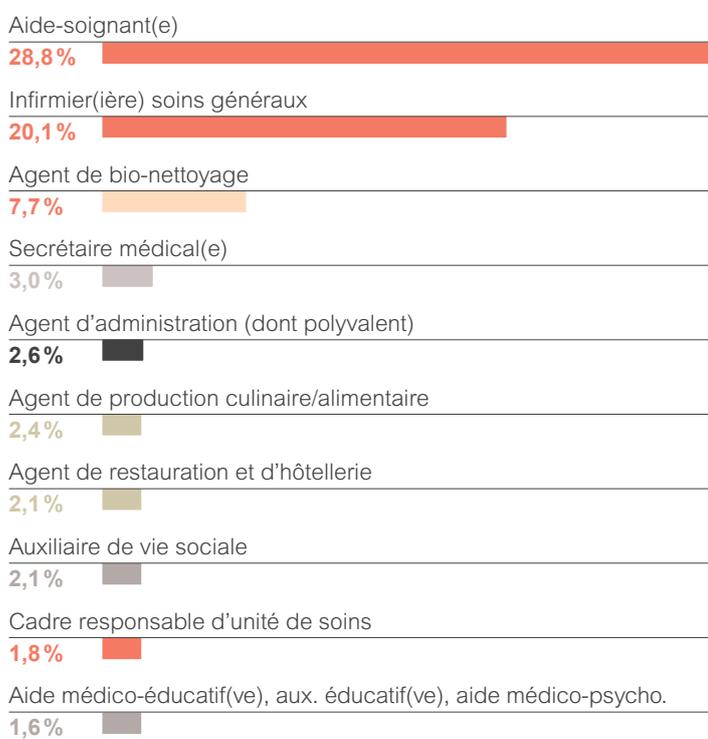
La cartographie révèle un taux d'encadrement de 4%. Ce taux est 2 fois moins élevé dans le secteur des personnes âgées.

**Note :** sont considérés comme « encadrant » les métiers du répertoire des métiers de la FPH comportant une activité d'encadrement (cadre responsable d'unité de soins, encadrant de production alimentaire, responsable d'unité socio-éducative...).

## TAUX D'ENCADREMENT PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



## TOP 10 DES MÉTIERS DE LA FPH



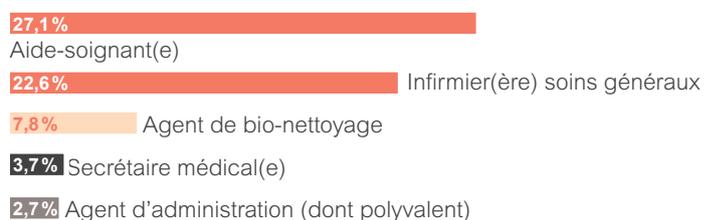
### Familles



Les **aides-soignants** arrivent en premier, suivis par les **infirmiers**. Les agents de service hospitalier peuvent avoir été identifiés dans les métiers d'agent de bio-nettoyage et d'auxiliaire de vie sociale (10% des effectifs pour ces deux métiers), mais également dans le métier d'aide-soignant.

## TOP 5 DES MÉTIERS PAR SECTEUR

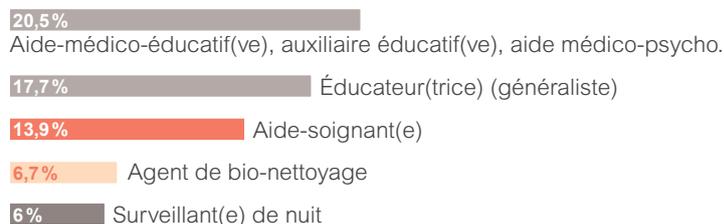
### SECTEUR SANITAIRE (38 543 AGENTS)



### SECTEUR PERSONNES ÂGÉES (6801 AGENTS)



### SECTEUR HANDICAP (758 AGENTS)



### SECTEUR ENFANCE-FAMILLE (712 AGENTS)



# LES MÉTIERS DU SOIN SONT PARTICULIÈREMENT APPELÉS À ÉVOLUER, AVEC DE NOUVEAUX BESOINS DE COMPÉTENCES

L'enquête "Prospective métiers" complémentaire à la cartographie, à laquelle 83 directions d'établissement ont répondu, a mis en évidence des métiers sensibles liés à différents facteurs : difficultés de recrutement, besoin de qualification, évolution des métiers et des compétences...

## BESOINS EN COMPÉTENCES : 6 FACTEURS-CLÉS D'ÉVOLUTION

- **L'évolution des publics** : prise en charge de personnes de plus en plus dépendantes, atteintes de maladies neuro-dégénératives ;
- **La relation à la personne** : bientraitance, identification et réponse aux attentes de la personne et de ses proches, notion de « relation client » ;
- **L'utilisation de l'outil informatique** : transmissions et dossier patient informatisés ;
- **Le développement des normes et procédures, la qualité** : connaissance, compréhension et mise en œuvre, gestion des risques ;
- **L'organisation de l'établissement** : gestion administrative et comptable d'un pôle, management ;
- **La transition d'une gestion du personnel à une gestion des ressources humaines**.

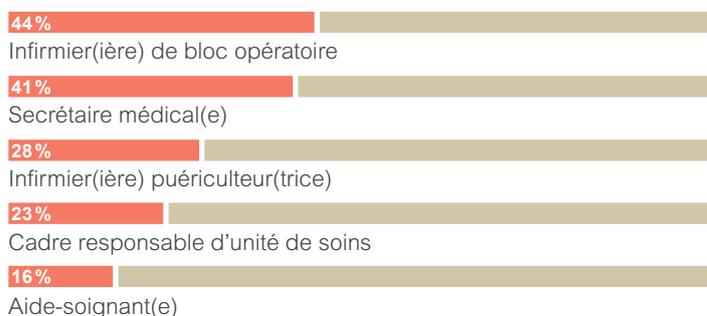
## LES MÉTIERS EN TENSION

La quasi-totalité des établissements exprime des difficultés de recrutement. Les plus fréquemment citées portent sur les métiers d'infirmier en soins généraux et d'aide-soignant. Les plus critiques se concentrent sur les métiers de la rééducation : ergothérapeute, masseur-kinésithérapeute, psychomotricien...

**Raisons invoquées** : le déficit de professionnels qualifiés et le déficit d'attractivité, pour des questions géographiques, de public (personnes âgées) ou de rémunération du fait de la concurrence du secteur privé.

## LES ÉCARTS GRADE / MÉTIER

Les écarts de grade importants pour certains métiers mettent en avant l'importance des glissements de tâches. Cinq métiers sont particulièrement touchés.



Écarts de grade (orange) / Pas d'écart de grade (vert)

## SONDAGE

"Pour chacun des métiers suivants, rencontrez-vous des difficultés de recrutement au sein de votre établissement ?"



"Oui, souvent." (orange) / "Oui, parfois." (vert)

(\*) métiers de la rééducation

## QUALIFICATION : 3 MÉTIERS PRIORITAIRES

Les plus forts besoins de qualification du point de vue des établissements sont les « faisant-fonction » d'AS, les IDE en gériatrie et les cadres responsables d'unité de soins.

## LES ÉVOLUTIONS MÉTIERES PRESENTIES

### Les métiers émergents :

- aide-kiné, référent en activité physique adaptée, actiphysicien ;
- gestionnaire des plannings ;
- coordinateur de la gestion des lits ;
- agent d'administration en service de soins ;
- technicien, analyste de l'information médicale ;
- spécialiste en ingénierie biomédicale, agent de maintenance biomédicale ;
- spécialiste de la prévention des risques professionnels.

### Les métiers dont les compétences changeront le plus :

- aides-soignants ;
- infirmiers en soins généraux ;
- agents de bio-nettoyage ;
- métiers de l'encadrement ;
- secrétaires médicales ;
- métiers administratifs.

### Les métiers dont l'effectif est susceptible de baisser :

- Les métiers logistiques, techniques et de l'entretien, en particulier :
- agent de bio-nettoyage ;
  - agent de maintenance ;
  - lingère, jardinier...

## FOCUS AIDE-SOIGNANT(E)

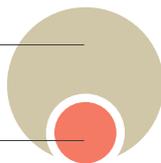
### NOMBRE D'AGENTS

13 498

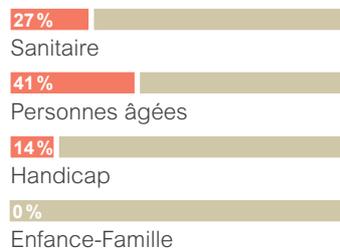
### POIDS DANS LA FPH

46 814 agents

Aides-soignant(e)s  
28,8%



### POIDS DES AIDES-SOIGNANT(E)S PAR SECTEUR



### ÉCARTS GRADE / MÉTIER

Écarts de grade  
16%

Pas d'écart de grade  
84%



16%

des métiers AS sont des « faisant-fonction » d'AS.

41%

ont entre 30 et 44 ans.

## FOCUS CADRE RESPONSABLE D'UNITÉ DE SOINS

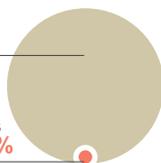
### NOMBRE D'AGENTS

824

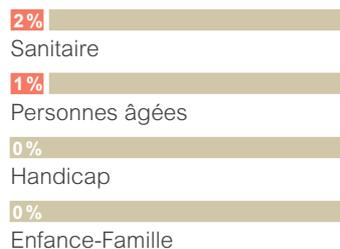
### POIDS DANS LA FPH

46 814 agents

Cadres responsables d'unité de soins  
1,8%



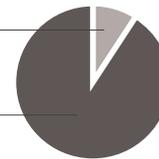
### POIDS DES CADRES RESPONSABLES D'UNITÉ DE SOINS PAR SECTEUR



### TEMPS PLEIN / PARTIEL

Temps partiel  
9%

Temps plein  
91%



42%

ont entre 30 et 44 ans.

# LES ENJEUX RH

## PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE LA CARTOGRAPHIE RÉGIONALE DES MÉTIERS

Trois préoccupations majeures ressortent de l'analyse de la cartographie. Pour chacune d'entre elles, les enjeux RH ont été pointés et des premières pistes d'actions sont envisagées.

### 01 LE GLISSEMENT DE TÂCHES

#### Constats

→ Le glissement de tâches est aujourd'hui une réalité dans les établissements de la FPH, amplifiée par la pénurie de candidats.

#### Enjeux

→ Maîtriser les risques engendrés.

#### Pistes d'actions

- Sécuriser et encadrer les activités.
- Adapter les compétences.
- Créer de nouveaux métiers.
- Créer une synergie territoriale.

### 02 L'ENCADREMENT DES PERSONNELS

#### Constats

- Faible taux d'encadrement: 4% (2% dans les Ehpad).
- Développement de fonctions transversales dans les plus grandes structures.

#### Enjeux

→ Accompagner l'évolution qualitative de la fonction de cadre et ses impacts en termes organisationnels.

#### Pistes d'actions

- Redéfinir les missions des cadres.
- Adapter l'organisation interne.

### RÉPONDRE À CES ENJEUX RH

#### Au niveau régional, ces perspectives impliquent, pour tous les acteurs, de :

- transformer la réflexion prévisionnelle et prospective des établissements en politique et actions RH ;
- centrer l'ingénierie de formation sur une approche compétences ;
- mutualiser les prises d'initiatives institutionnelles au bénéfice d'une dynamique territoriale ;
- donner de la visibilité aux professionnels pour la co-construction de leur parcours métier et de leurs compétences.

### 03 LA GESTION DES SECONDES PARTIES DE CARRIÈRE

#### Constats

- 45% des agents en seconde partie de carrière.
- Recul de l'âge de départ en retraite.

#### Enjeux

- Mieux accompagner les secondes parties de carrière.
- Anticiper les conséquences de l'âge et de la pénibilité du travail.

#### Pistes d'actions

- Bâtir des parcours professionnels.
- Développer l'aide à l'orientation professionnelle.
- Développer une offre de formation et de conseil dans le domaine de la prévention des risques et de la santé au travail.
- Se doter d'une politique RH ciblée sur la gestion et la valorisation des secondes parties de carrière.

---

## **EN SAVOIR +**

→ [www.anfh.fr](http://www.anfh.fr)

---

Retrouvez les résultats complets de la cartographie, les focus par métier sur :

→ [www.anfh.fr/centre](http://www.anfh.fr/centre)

---

Mieux connaître les métiers exercés dans la FPH, les conditions d'accès, les possibilités d'évolution...

→ [www.anfh.fr/site/guidedesmetiers](http://www.anfh.fr/site/guidedesmetiers)

---

Consultants GPMC :  
Martine Vanpeene  
et Anthony Charlet - Capitan  
Francis Minet - Didaction Conseil  
Laurent Mietlicki - Grand Angle

---

Enquête réalisée par  
OpinionWay-Geste (selon  
les procédures et règles  
de la norme ISO 20252).

---

## **CONCEPTION, CRÉATION ET DESIGN**

→ Service communication  
de l'ANFH  
→ Atelier Marge design

---

## **IMPRESSION**

→ Néo-Typo



Union Européenne



Fonds Social Européen

Ce dispositif d'accompagnement à la GPMC des établissements de la FPH de la région Centre est cofinancé par l'Union Européenne. L'Europe s'engage en région Centre avec le Fonds Social Européen.

---

**ANFH**

**Délégation Centre**

7 rue Copernic

41260 La Chaussée Saint-Victor

Tél.: 02 54 74 65 77