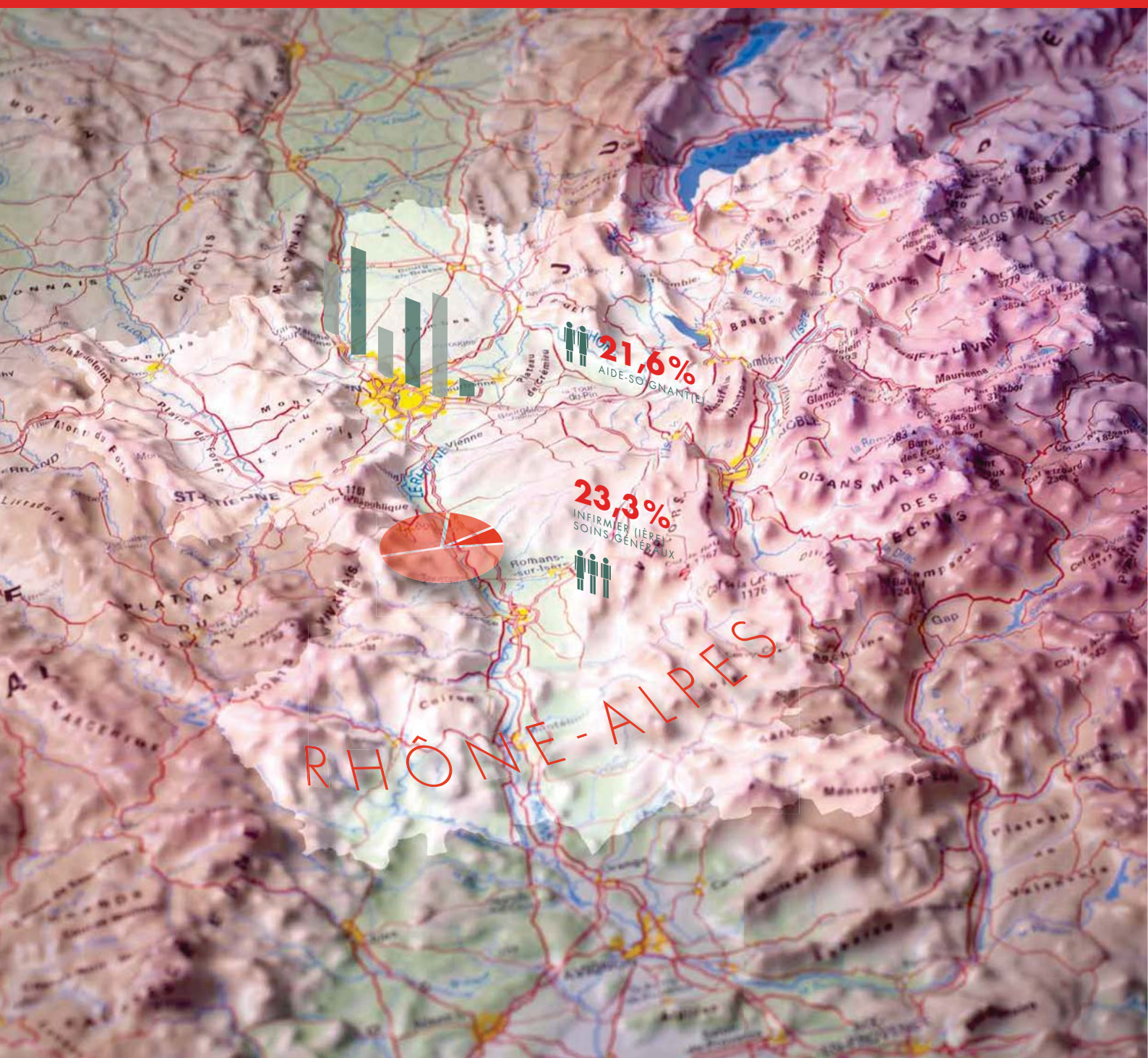




FONCTION PUBLIQUE HOSPITIÈRE

RHÔNE-ALPES

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 (RH).

→ Depuis 2009, 58 adhérents de l'ANFH Rhône et 42 adhérents de l'ANFH Alpes ont bénéficié d'un dispositif de formation-action à la GPMC proposé par l'ANFH. Il se décline en actions de professionnalisation concernant les bases et les enjeux de la GPMC, ainsi que le déploiement des entretiens de formation, et en actions d'accompagnement interne personnalisé portant sur l'évolution des politiques et des processus RH. Ce dispositif a été réalisé simultanément dans les ANFH Rhône et Alpes en partenariat avec l'ARS.

02

CONSOLIDER ET ANALYSER LES DONNÉES MÉTIERS RÉGIONALES POUR...

→ **disposer** d'une photographie des métiers exercés dans la FPH en régions Rhône et Alpes ;

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

→ **apprécier** 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** les prises 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.

234

établissements relèvent de la FPH en Rhône-Alpes.

26%

de ces établissements ont participé à la cartographie des métiers.

97 881

agents travaillent dans un établissement de la FPH en Rhône-Alpes (personnels médicaux non inclus).

60%

de ces agents sont couverts par la cartographie des métiers.

183

métiers du répertoire de la FPH (qui en compte 200) ont été identifiés en Rhône-Alpes.

Données 2014
Note : les données ont été mutualisées, sauf mention contraire, pour les deux régions Rhône et Alpes.

UNE DÉMARCHE EN 6 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...).

06 Réalisation de deux ateliers de restitution sectoriels et d'ateliers de restitution territoriaux. Mise en évidence des enseignements et identification de pistes d'action.

Démarche réalisée de juillet 2014 à septembre 2015.

Merci à l'ensemble des établissements des ANFH Rhône et Alpes qui, par leur participation à ce projet, ont permis d'établir cette première cartographie régionale des métiers de la Fonction publique hospitalière.

Ses enjeux sont multiples et partagés entre les acteurs : établissements, partenaires, prestataires et ANFH. Ils portent sur :

- l'objectivation des données quantitatives et qualitatives sur les métiers exercés et leurs évolutions ;
- la définition des besoins en formation initiale et continue ;
- les politiques des établissements en matière d'attractivité et de maintien dans l'emploi ;
- avec 60 % des agents couverts, cette cartographie est significative de l'adhésion de nos adhérents à ce projet.

Les résultats de la cartographie constituent une première photographie des métiers hospitaliers. Ils vont permettre aux Instances régionales de l'ANFH d'élaborer et de décliner des plans d'action stratégiques pluriannuels pour répondre aux enjeux à venir.

À l'heure où le paysage sanitaire, social et médico-social se transforme, où de nouveaux métiers émergent quand d'autres disparaissent, la cartographie permet de faire des constats et de s'entendre collectivement sur les pistes de travail à engager pour répondre aux besoins des établissements et des agents.

L'adhésion des établissements des deux régions ANFH à ce projet collectif témoigne de leur volonté de construire des outils communs et de la confiance accordée à l'ANFH.

Corinne Joséphine,
Présidente régionale ANFH Rhône

Christian Besombes,
Président régional ANFH Alpes

1/3 DE L'EMPLOI SALARIÉ DU SECTEUR SANTÉ-ACTION SOCIALE EN RHÔNE-ALPES RELÈVE DE LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE

Dynamique et dotée de nombreux atouts économiques, Rhône-Alpes est la deuxième plus grande région du pays avec une superficie de 43 698 km². Elle s'organise autour de quatre grands pôles urbains : Lyon, Grenoble, Saint-Étienne et l'agglomération de Genève-Annemasse.

UNE POPULATION IMPORTANTE ET PLUTÔT JEUNE

La population en Rhône-Alpes représente 10% de celle de la France métropolitaine, soit un peu plus de six millions d'habitants. La part des personnes ayant moins de 25 ans est supérieure à la moyenne nationale.

UN DYNAMISME ÉCONOMIQUE ET INDUSTRIEL

L'industrie repose sur un tissu de spécialisations variées (équipements mécaniques, électriques et électroniques, chimie, pharmacie, etc.). Rhône-Alpes est également la deuxième région touristique française et son secteur tertiaire marchand génère 1,1 million d'emplois.

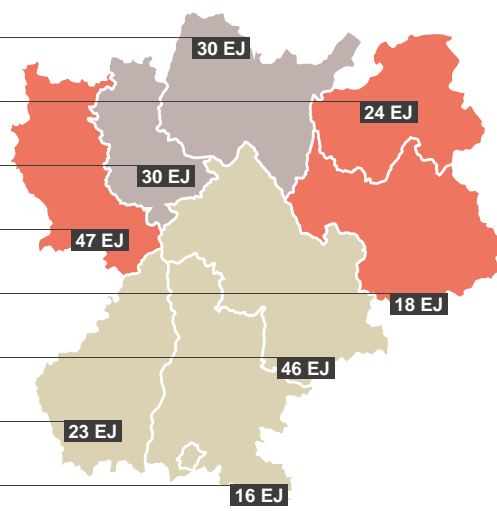
4% DES SALARIÉS DE LA RÉGION TRAVAILLENT DANS LA FPH

L'offre de soins est très développée en Rhône-Alpes, au deuxième rang après l'Île-de-France, en ce qui concerne le nombre de lits d'hospitalisation en court séjour. C'est aussi le cas pour la prise en charge des personnes âgées avec un nombre de lits d'accueil supérieur à la moyenne nationale.

Le poids de la FPH dans l'emploi en Rhône-Alpes est inférieur aux autres régions, du fait de son dynamisme économique.

POIDS DE LA FPH DANS L'EMPLOI DU SECTEUR SANTÉ-ACTION SOCIALE PAR DÉPARTEMENT

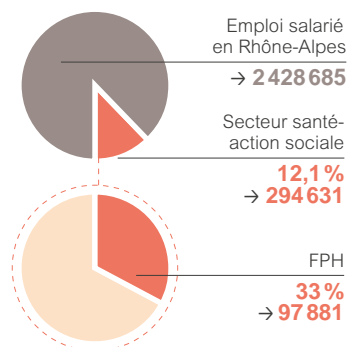
Ain	29,9%
Haute-Savoie	36%
Rhône	29,7%
Loire	37,6%
Savoie	38,3%
Isère	34,4%
Ardèche	33,7%
Drôme	31,8%



+ de 35% De 30 à 35% - de 30% EJ Nbre d'entités juridiques*

(* 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.

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



NOMBRE D'AGENTS DE LA FPH

97 881

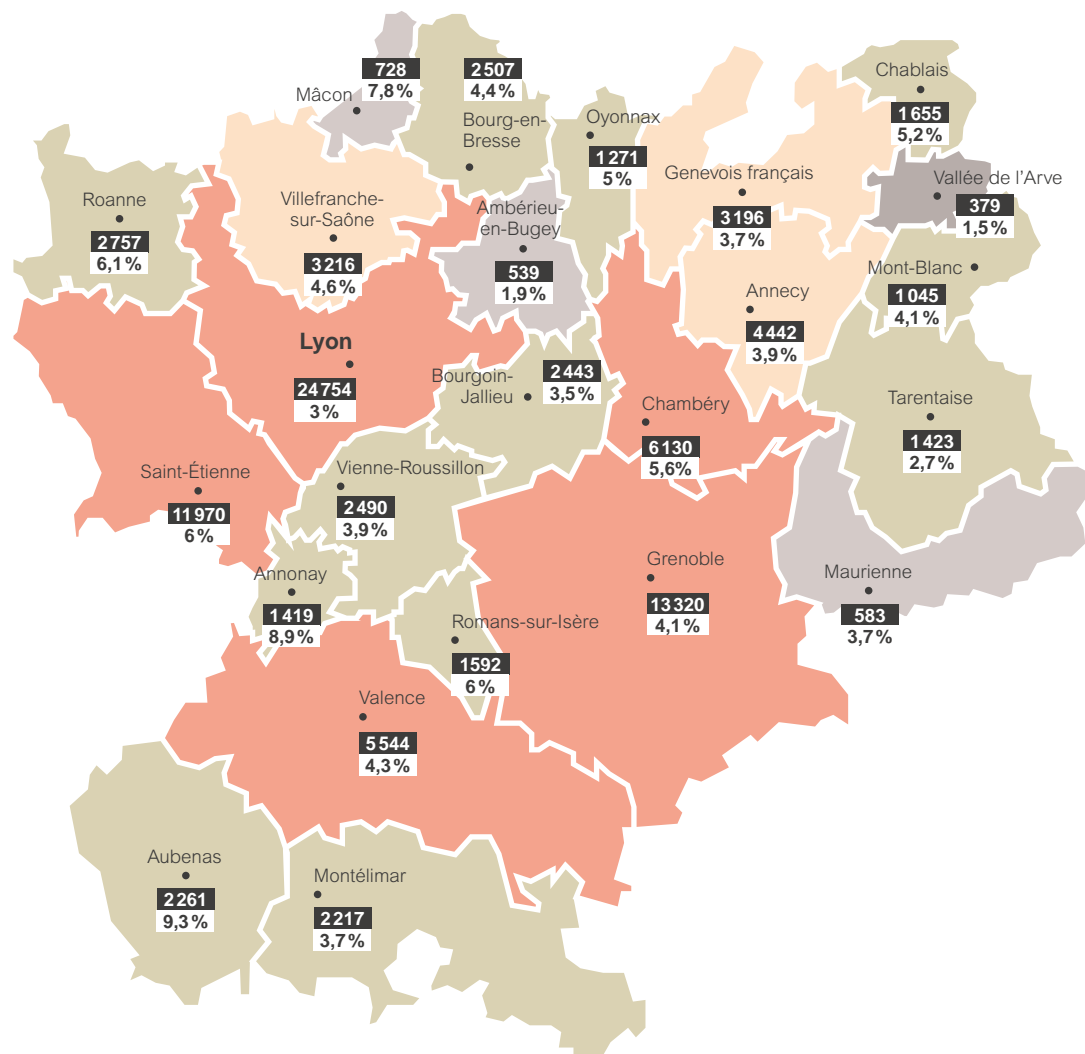
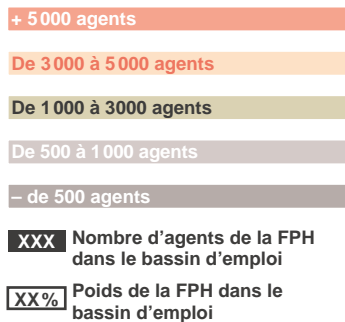
33% de l'emploi santé-action sociale

4% de l'emploi salarié total en Rhône-Alpes

Source : Insee, estimations d'emploi localisé 2012 (ESTEL), données recensement ANFH (effectifs déclarés à l'ANFH au 31/12/2013).

RÉPARTITION DES AGENTS DE LA FPH PAR BASSIN D'EMPLOI

En Rhône-Alpes, trois bassins d'emploi (Lyon, Grenoble et Saint-Étienne) regroupent la moitié des emplois de la FPH. Il existe une disparité importante entre les bassins d'emploi en ce qui concerne le poids de la FPH dans l'emploi salarié : 9,3% pour le bassin d'emploi d'Aubenas contre seulement 1,5% pour la vallée de l'Arve.



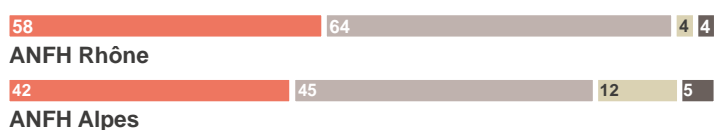
Source : base de données ANFH-Finess, Insee, Este, estimations d'emplois localisés 2010.

UNE PRÉDOMINANCE DES ENTITÉS JURIDIQUES DU SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL. MOINS MARQUÉE QUE DANS D'AUTRES RÉGIONS

En Rhône-Alpes, 1 034 établissements** (Finess) sont gérés par 234 entités juridiques*.

(**) 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, deux établissements de catégorie différente à la même adresse.
(source : Finess)

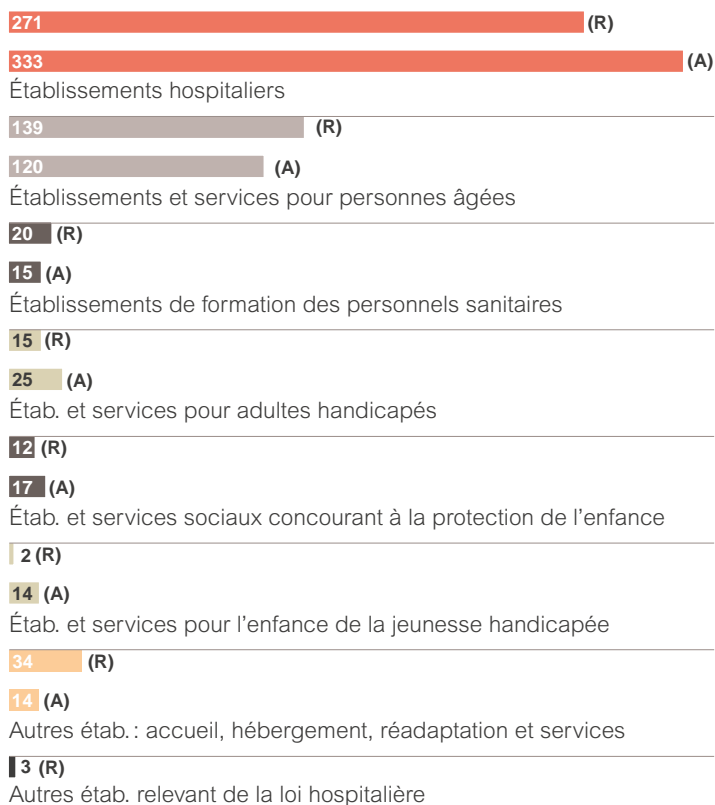
NOMBRE D'ENTITÉS JURIDIQUES* PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



En Rhône-Alpes, **57%** des entités juridiques appartiennent au champ social et médico-social (personnes âgées, handicap, enfance-famille).

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

NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS-FINESS** PAR GRANDE CATÉGORIE

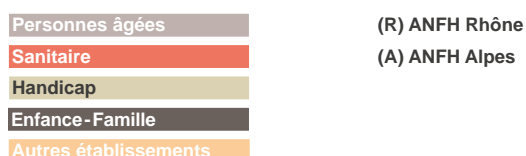


Sanitaire → Centre hospitalier, établissement public de santé mentale, centre hospitalier universitaire, centre hospitalier régional.

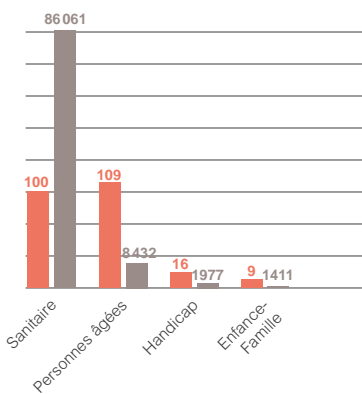
Personnes âgées → Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

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.



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

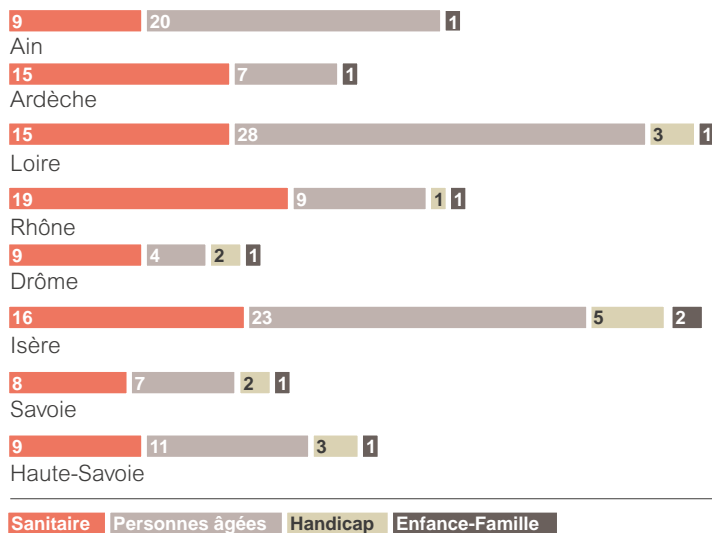


Une majorité des effectifs dans le secteur sanitaire

Les entités juridiques s'équilibrent entre les secteurs sanitaire et médico-social, mais plus de **88%** des effectifs travaillent dans le sanitaire.

Entités juridiques
Effectifs

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



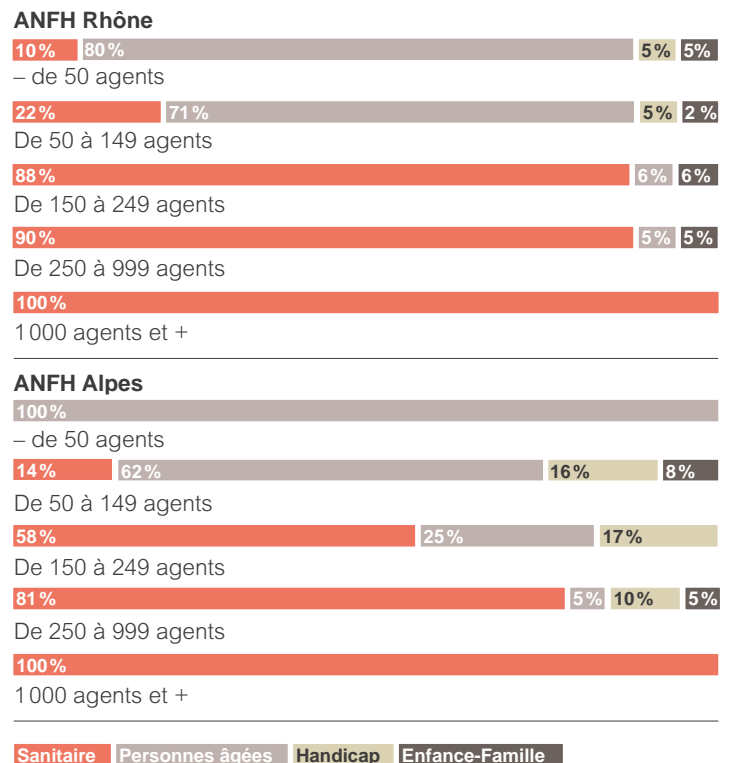
51%

des effectifs, en région Rhône, sont répartis dans **3%** des établissements et **90%** des effectifs travaillent dans le secteur sanitaire.

44%

des établissements, en région Alpes, se trouvent dans le département de l'Isère et **59%** des agents travaillent dans des établissements de plus de **1 000 agents**.

RÉPARTITION DES ENTITÉS JURIDIQUES PAR TAILLE ET SECTEUR D'ACTIVITÉ

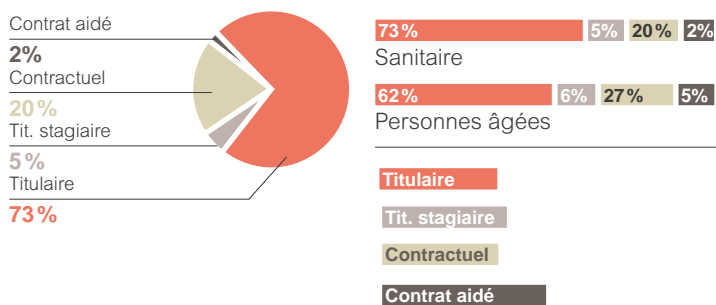


EN RHÔNE-ALPES, 45 % DES AGENTS ONT PLUS DE 45 ANS

En Rhône-Alpes, on compte entre 95 % et 100 % de titulaires pour cinq métiers :

- directeur(trice) des affaires générales ;
- infirmier(ère) en anesthésie-réanimation ;
- cadre soignant(e) de pôle ;
- cadre responsable d'unité de soins ;
- formateur(trice) en technique, management et pédagogie des soins.

PART DES AGENTS PAR STATUT ET SECTEUR D'ACTIVITÉ



En région Rhône-Alpes, on constate que **100%** des infirmières en anesthésie-réanimation sont titulaires. La part des contractuels est variable : le secteur des personnes âgées emploie plus d'un quart de contractuels (**27%**). Quant aux psychologues, **66%** d'entre eux sont contractuels.

PORTRAIT TYPE D'UN AGENT DE LA FPH EN RHÔNE-ALPES

- C'est une femme... **82%**
- de 42 ans... **âge médian**
- qui est titulaire... **73%**
- dans le secteur sanitaire. **63%**
- Elle travaille dans le bassin d'emploi de Lyon



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).

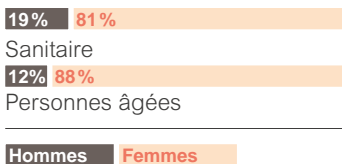
Sont exclus : les agents saisonniers, les personnels en contrats aidés, les personnels n'étant pas en situation d'activité (disponibilité, détachement, congé parental, etc.), les apprentis et les personnels médicaux.

RÉPARTITION HOMME/FEMME PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



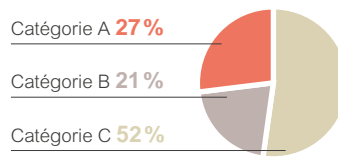
82%

de femmes dans la FPH



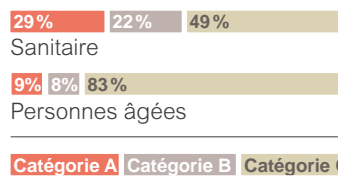
Sans surprise, les femmes sont en nette majorité, tous secteurs confondus. Sur 100 salariés de la FPH en région Rhône-Alpes, **82** sont des femmes. Elles sont plus nombreuses encore dans le secteur des personnes âgées (**88%**).

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



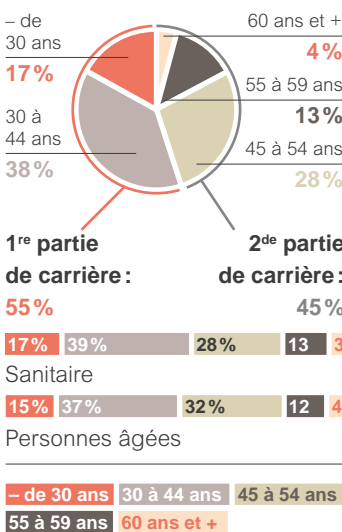
Une majorité d'agents de catégorie C

Les agents de catégorie C sont largement majoritaires (**52%**) et sont suivis par ordre décroissant des agents de catégorie A (**27%**) puis de ceux de catégorie B (**21%**). On remarque une surreprésentation des agents de catégorie C dans le secteur des personnes âgées.



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 PROFESSIONNELLS PAR TRANCHE D'ÂGE ET SECTEUR



42 ans, l'âge médian

L'âge médian est de 42 ans et la plupart des professionnels se trouvent en première partie de carrière (**55%**). L'allongement des carrières et la caractéristique d'un secteur marqué par les risques d'usure professionnelle précoce invitent à une réflexion sur la sécurisation des parcours professionnels, pour anticiper les situations d'inaptitude et les problématiques de reclassement.

42 ANS

âge médian des professionnels

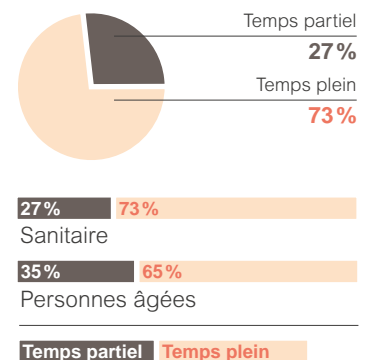
55%

des professionnels sont en 1^{re} partie de carrière.

27%

d'agents sont à temps partiel dans la FPH.

RÉPARTITION DES AGENTS PAR TEMPS DE TRAVAIL



On note un taux de temps partiels légèrement supérieur dans le secteur des personnes âgées.

EN RHÔNE-ALPES, 23,3% DES AGENTS EXERCENT LE MÉTIER D'INFIRMIER EN SOINS GÉNÉRAUX

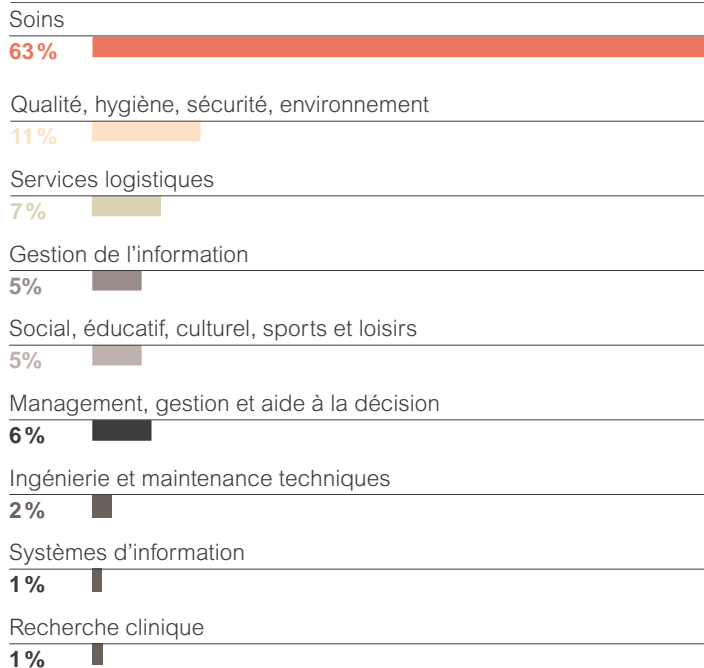
Sur les 200 métiers que compte le répertoire des métiers de la FPH, 166 sont représentés en région Rhône et 174 en région Alpes.

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

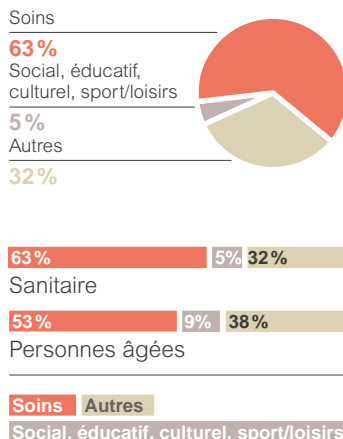
RÉPARTITION DES AGENTS PAR FAMILLE DE MÉTIERS



La famille des soins en tête du classement

La famille des soins est la plus représentée (**63%**) et est suivie par ordre décroissant par la famille qualité, hygiène, sécurité et environnement (**11%**) et celle des services logistiques (**7%**). La famille de métiers la plus faiblement représentée est celle de la recherche clinique (**1%**).

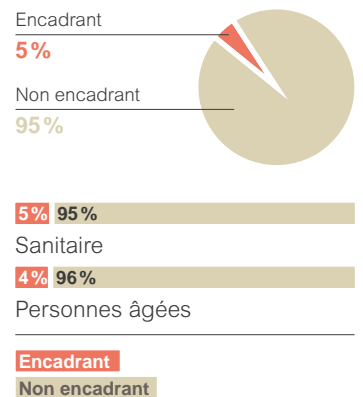
POIDS DES AGENTS SOIGNANTS ET SOCIO-ÉDUCATIFS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



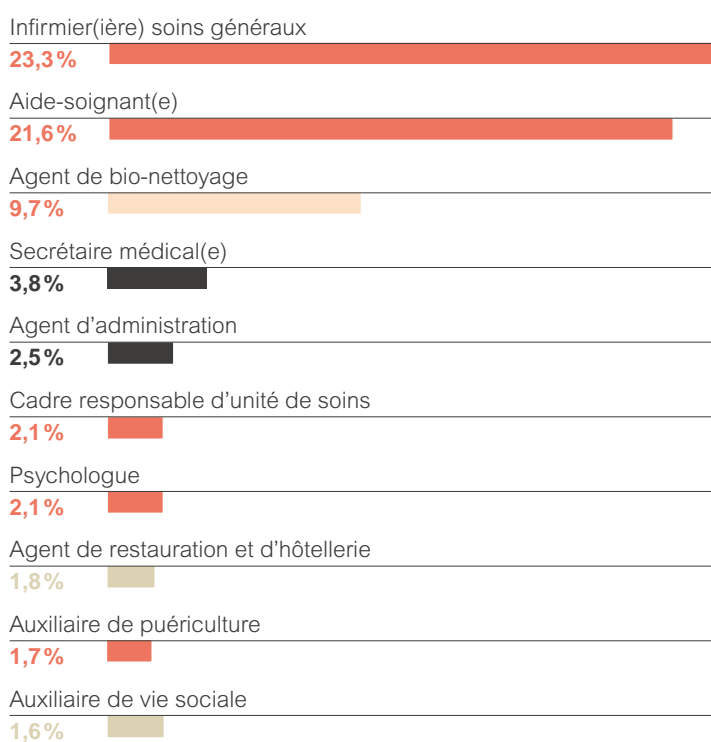
La cartographie révèle un taux d'encadrement de **5%** dans la moyenne nationale. Le secteur sanitaire et le secteur des personnes âgées présentent des taux quasi identiques (**5%** et **4%**).

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, etc.).

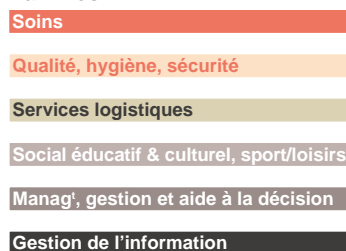
TAUX D'ENCADREMENT PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ



TOP 10 DES MÉTIERS DE LA FPH



Familles

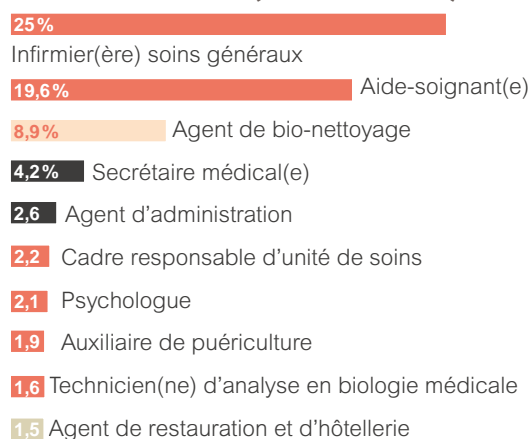


Les infirmières en soins généraux, premier métier en région Rhône-Alpes

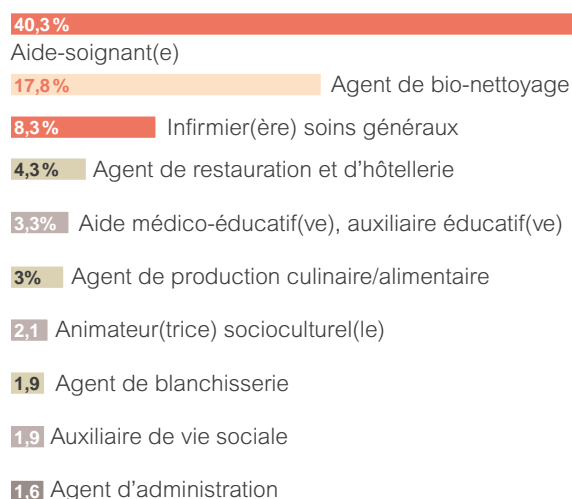
Les effectifs d'agents pour les quatre premiers métiers sont identiques sur l'ensemble de la région Rhône-Alpes. Dans la suite du classement, des différences apparaissent entre les métiers couverts par l'ANFH Rhône et l'ANFH Alpes. Les infirmier(ère)s en soins généraux (**23,3%**) devançant légèrement les aides-soignant(e)s (**21,6%**).

TOP 10 DES MÉTIERS PAR SECTEUR

SECTEUR SANITAIRE (86061 AGENTS)



SECTEUR PERSONNES ÂGÉES (8432 AGENTS)



DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT SUR LES MÉTIERS DU SOIN ET DE LA RÉÉDUCATION

L'enquête « prospective métiers » complémentaire à la cartographie, à laquelle 65 établissements ont répondu, a mis en évidence des métiers sensibles liés à différents facteurs : difficultés de recrutement, besoins de qualification, évolution des métiers et des compétences...

LES MÉTIERS EN TENSION

Beaucoup d'établissements expriment des difficultés de recrutement qui concernent principalement les métiers d'IDE, de masseur-kinésithérapeute, d'aide-soignant et de médecin du travail.

Raisons invoquées : il s'agit principalement d'un déficit d'attractivité concernant le type de poste et les conditions d'exercice (pour les masseurs-kinésithérapeutes et les médecins du travail), le type d'activité (pour les IDE, notamment dans les EHPAD). Le secteur qui souffre le plus de ce déficit d'attractivité est celui du handicap. La situation géographique est également évoquée en Ardèche, Savoie et Haute-Savoie. Quant aux infirmiers spécialisés (IADE, IBODE) et aux cadres, un déficit de professionnels qualifiés est constaté.

Solutions proposées : pour faire face à ces difficultés, les établissements de taille importante ont recours à la promotion professionnelle et à des « faisant-fonction ». Les établissements des secteurs handicap et personnes âgées proposent la réorganisation du travail et le recours à l'intérim.

LES MÉTIERS GÉNÉRANT DES BESOINS DE RECLASSEMENT

La quasi-totalité des établissements s'estiment être confrontés à cette problématique principalement pour les métiers d'aide-soignant, d'agent de bio-nettoyage, d'agent d'entretien et d'infirmier.

Raisons invoquées : les métiers cités concernent des agents intervenant directement auprès des publics ou relevant du niveau V. Les besoins de reclassement pour ces métiers sont induits par une usure professionnelle, notamment liée aux charges physiques (port de charge et TMS), et par l'externalisation de certaines fonctions (blanchisserie, restauration, maintenance du bâtiment).

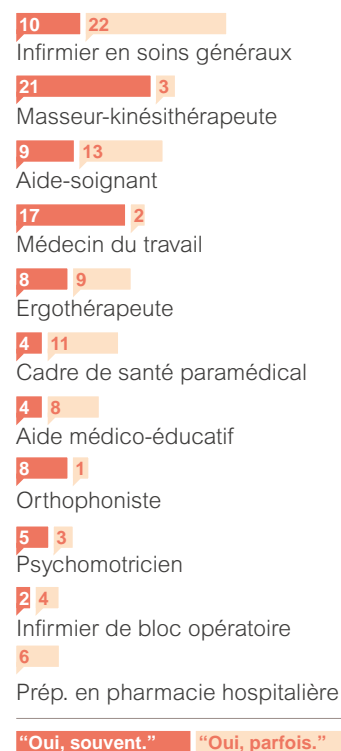
Solutions proposées : les agents concernés sont réorientés vers les métiers de l'accueil et de l'administration, qui présentent une moindre pénibilité physique. Plusieurs établissements reclassent les aides-soignants sur des métiers de l'intendance et de l'animation.

DES BESOINS DE QUALIFICATION SUR QUATRE MÉTIERS PRIORITAIRES

Le métier qui nécessite le plus fort besoin de qualification est celui d'aide-soignant car il comporte un grand nombre de « faisant-fonction ». Les autres métiers fréquemment cités par les établissements sont les infirmiers en soins généraux, les métiers de l'encadrement et les masseurs-kinésithérapeutes.

SONDAGE

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



LES ÉVOLUTIONS MÉTIERS PRESENTIES

Les métiers émergents ou dont l'effectif est susceptible d'augmenter

- aide médico-psychologique
- animateur(trice)
- professeur en APA/éducateur technique spécialisé
- psychomotricien(ne)
- infirmier(ère) en soins généraux

Les métiers dont les besoins en compétences et en qualification changeront le plus

- aide-soignant(e)
- métiers administratifs
- infirmier(ère) en soins généraux
- agent de bio-nettoyage

Les métiers dont l'effectif est susceptible de baisser

- aide-soignant(e)
- métiers administratifs
- agent de bio-nettoyage
- auxiliaire de puériculture

FOCUS AGENT DE BIO-NETTOYAGE EN RÉGION RHÔNE

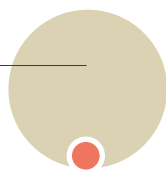
NOMBRE D'AGENTS

5014

POIDS DANS LA FPH

54 504 agents

Agents de bio-nettoyage
9,5%



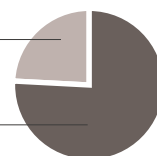
POIDS DES AGENTS DE BIO-NETTOYAGE PAR SECTEUR



TEMPS PLEIN / PARTIEL

Temps partiel
24%

Temps plein
76%



29%

ont entre 30 et 44 ans.

FOCUS AIDE-SOIGNANT(E) EN RÉGION ALPES

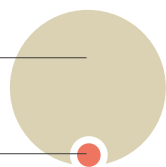
NOMBRE D'AGENTS

8605

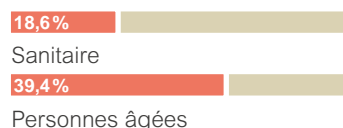
POIDS DANS LA FPH

19 782 agents

Aides-soignant(e)s
20,7%



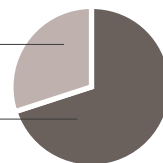
POIDS DES AIDES-SOIGNANT(E)S PAR SECTEUR



TEMPS PLEIN / PARTIEL

Temps partiel
30%

Temps plein
70%



38%

ont entre 30 et 44 ans.

CONSTATS RH

ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

DE LA CARTOGRAPHIE

RÉGIONALE DES MÉTIERS

Quatre ateliers de restitution de la cartographie régionale des métiers ont été réalisés dans les deux délégations à Annecy, Meylan, Saint-Chamond et Villeurbanne. Les établissements y ont exprimé des attentes permettant, d'ores et déjà, d'identifier des pistes d'action.

01 | ADAPTER LA POLITIQUE « ÉTUDES PROMOTIONNELLES » À L'ÉVOLUTION DE LA QUALIFICATION DANS LE FPH

Constats

Une qualification et/ou des compétences pas encore assez conformes aux besoins métiers.

Pistes d'action

- Maintenir l'effort sur les formations d'infirmier et d'aide-soignant pour tenir compte des difficultés de recrutement sur certains territoires.
- Soutenir les formations des cadres responsables d'unité de soins, notamment ceux du secteur social et médico-social.
- Faire évoluer la prise en charge de la promotion professionnelle vers les personnels techniques et administratifs.

02 | DÉVELOPPER DES PARCOURS MÉTIERS

Constats

- Une problématique de reconversion/reclassement liée à l'usure professionnelle des agents qui touche une grande part des établissements.
- Des difficultés de qualification dans certaines compétences, notamment assistant de soins en gérontologie et aide-soignant.

Pistes d'action

- Accompagner la requalification et la reconversion des agents en situation d'inaptitude.
- Élaborer des modèles de parcours professionnel, afin d'essayer de diminuer le nombre d'agents en situation d'inaptitude.
- Proposer des financements complémentaires pour la qualification des assistants de soins en gérontologie et des aides-soignants.
- Proposer des parcours de développement de compétences destinés aux personnels administratifs.

03 | CONTRIBUER À RÉPONDRE À LA PÉNURIE DES PERSONNELS DE RÉÉDUCATION DANS LA FPH

Constats

La pénurie de personnels de rééducation est aggravée dans les petits centres hospitaliers et les EHPAD de la région.

Pistes d'action

- Innover quant aux sources de financement des études et/ou de l'apprentissage des masseurs-kinésithérapeutes ;
- Aider les établissements dans leur recherche de personnels de substitution.

04 | FAIRE ÉVOLUER LES REPRÉSENTATIONS ET LES PRATIQUES EN MATIÈRE DE FORMATION

Constats

- La logique du DPC basée sur l'évaluation des pratiques professionnelles accentue le rôle de la formation comme moyen au service d'objectifs de résultats.
- Une augmentation de l'absentéisme en formation due à un manque de disponibilité des agents pour les départs en formation.

Pistes d'action

- Renforcer l'ingénierie des projets de formation en développant la communication, la mesure du retour sur investissement et la valorisation de ses effets.
- Aider à consolider la politique de développement des compétences auprès des directions d'établissements et des directions des ressources humaines.
- Innover en moyens pédagogiques (e-learning, formation à distance, Mooc...).
- Maintenir et renforcer le réseau des responsables de formation afin de faciliter les échanges et les outils.

La cartographie régionale des métiers a été réalisée entre juillet 2014 et septembre 2015.

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

Consultant GPMC :
Magellis (ANFH Rhône)
Consultant GPMC :
Formavenir Performances
(ANFH Alpes)
Consultant cartographie :
Capitan

**CONCEPTION,
CRÉATION ET DESIGN**

→ Service communication
de l'ANFH
→ Délégations régionales
ANFH Rhône et Alpes
→ Atelier Marge design

IMPRESSION

→ IME
© 2015

ANFH

Délégation Rhône

75, cours Émile Zola
BP 21174
69603 Villeurbanne Cedex
Tél.: 04 72 82 13 20

Délégation Alpes

51, boulevard
des Alpes
38240 Meylan
Tél.: 04 76 04 10 40