

FÉVRIER 2019

LA  
LETTRE  
N°68

DOSSIER P. 10

# CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS ET BESOINS EN COMPÉTENCES

## À LA UNE

La nouvelle gouvernance territoriale de l'ANFH 3

## ACTUS

12<sup>e</sup> édition du prix ANFH 4  
Colloque ANFH/EHESP 5

## EN RÉGION

ANFH Bretagne  
ANFH Alpes 6

## RÉGLEMENTATION

Les dispositifs de formation dans la FPH 8

## DOSSIER

Cartographie des métiers et besoins en compétences 10

## INTERVIEW

Françoise Morard et Raphaël Bouvier du CH de St-Laurent-du-Pont 16

## LA LETTRE DE L'ANFH

Directrice de la publication  
Emmanuelle Quillet

Impression  
Decombat  
15 000 ex.  
ISSN 1167-8046

Design graphique  
Service communication  
ANFH

Crédits Photos  
Service communication  
ANFH -  
Shutterstock

Rédaction  
Service communication  
Agence Kogito



**LUC DELRUE**  
Président de l'ANFH

## ÉDITO

Avec la publication de la loi relative à la « liberté de choisir son avenir professionnel », la réforme de la formation entre en application dans le secteur privé. Ces nombreux changements - de structures, de dispositifs, de pratiques... - qui s'annoncent dès janvier 2019 et qui vont s'étaler sur plusieurs années, soulèvent de nombreuses interrogations.

Les objectifs annoncés de cette loi sont, d'une part, d'améliorer les indicateurs de résultats dans le champ de la formation (ex. : taux d'accès à la formation des professionnels peu qualifiés, accès à la formation des salariés des TPE...) et d'autre part, de donner aux individus les outils d'une plus grande autonomie dans la construction de leurs parcours.

Au plan pratique, cela se traduit par une réforme systémique d'envergure et la transformation de nombreux acteurs. Les OPCA du secteur privé, devenus « OPCO » (opérateurs de compétences) se regroupent par filières économiques, et ce mouvement de concentration devrait aboutir à la création de 11 OPCO, dont un OPCO « santé » couvrant l'ensemble des salariés de la santé privée (ESPIC et établissements commerciaux). Un nouvel organe de gouvernance, « France Compétences » a vu le jour et devrait jouer un rôle important au plan, notamment, du contrôle de la qualité des organismes. Dans ce contexte, l'ANFH, même si elle se situe en dehors du champ de la réforme, va être amenée à travailler avec de nouveaux acteurs, qui seront demain ses partenaires pour la mise en œuvre des actions qui appelleront une approche commune entre secteurs public et privé.

Il s'agira là d'un des aspects importants du futur projet stratégique 2020-2023 que nous adopterons lors de l'Assemblée Générale en juin 2019.

Dans cet environnement mouvant, l'ANFH doit être attentive à préserver la qualité de ce qu'elle a construit en réaffirmant l'attachement au cadre statutaire spécifique de la Fonction publique hospitalière. Ce qui ne l'empêche pas de poursuivre les initiatives communes avec les autres organismes collecteurs en particulier sur les approches transversales comme les professions et les métiers communs au secteur de la santé.

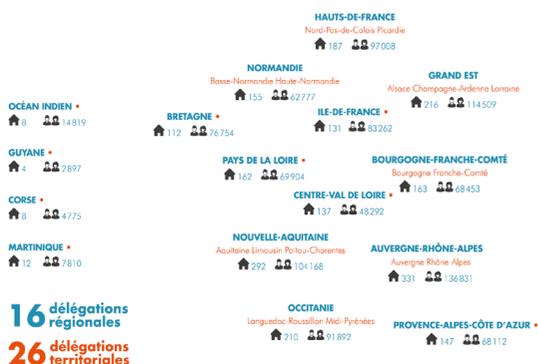
Pour relever les enjeux qui s'annoncent, l'ANFH, ses administrateurs et ses équipes, sont plus que jamais à l'écoute et au service des établissements et agents de la FPH, pour vous accompagner et consolider la place et le rôle incontournable du secteur hospitalier et social, médico social public, facteur d'avenir.

# LA NOUVELLE GOUVERNANCE TERRITORIALE DE L'ANFH

[www.anfh.fr/les-26-delegations-territoriales-regroupant-les-16-delegations-regionales-anfh](http://www.anfh.fr/les-26-delegations-territoriales-regroupant-les-16-delegations-regionales-anfh)



## PROXIMITÉ, SOLIDARITÉ, PARITARISME



Les résultats ont mis en lumière les acquis de cette démarche, notamment à travers certains points de convergence : travail collectif, fonctionnement des instances régionales, relations avec les partenaires, thèmes de formation transversaux... Ils ont aussi souligné certaines difficultés telles que les contraintes d'organisation ou les problématiques d'homogénéisation des politiques. Cette analyse qualitative a permis d'engager des discussions politiques autour des grands axes de l'adaptation de l'ANFH à la réforme territoriale. Elles ont abouti à la révision des statuts et du règlement intérieur et à la réorganisation des instances de l'ANFH sur toutes les régions et territoires, qu'ils soient ou non impactés par la réforme territoriale.

26 délégations territoriales et 16 délégations régionales : voilà le nouveau maillage territorial de l'ANFH opéré plus de 40 ans après sa création.

Destinée à apporter une réponse de proximité, adaptée aux besoins des établissements et des agents, tout en s'adaptant à la cartographie métropolitaine resserrée en 13 régions, cette nouvelle gouvernance territoriale est le fruit d'une expérimentation initiée fin 2015 par les instances de l'ANFH : la création de "bureaux uniques" (BU) au sein des 7 nouvelles régions.

Déployés dès 2016, les bureaux uniques ont été constitués paritairement et ont inauguré la représentation de l'ANFH dans les nouvelles régions, ainsi que le travail avec les territoires : état des lieux des pratiques et des politiques appliquées pour les différents dispositifs, harmonisation des pratiques, projets inter-délégations et proposition d'une offre socle commune. Fin 2017, un bilan des activités et réalisations menées a été dressé afin d'évaluer la place institutionnelle et le rôle des BU dans la gouvernance, la pertinence et la plus-value de leur action ainsi que les effets sur les organisations en délégation.

## AGENDA

**2 AVRIL 2019**

**ANFH Île-de-France**  
**Journée régionale sur**  
**les réseaux sociaux et**  
**l'éthique**

**professionnelle**

aux Grands Voisins.

L'objectif est de cerner  
le bon usage des  
réseaux sociaux et les  
risques associés.

S'approprier des  
pratiques et méthodes  
individuelles et  
collectives afin de  
garantir l'éthique  
professionnelle.

**LES 21,22 ET 23 MAI**  
**2019**

**Salon Paris Healthcare**  
**Week** à Paris Expo,  
Porte de Versailles (Paris  
XV).

Cet événement est  
l'occasion de réunir  
chaque année  
l'ensemble des  
décideurs et  
professionnels de santé  
impliqués dans le  
management, la  
connexion, l'équipement  
et la construction des  
établissements de santé  
au sein du stand ANFH.

## LANCEMENT DE LA DOUZIÈME ÉDITION DU PRIX ANFH



Toutes les nouveautés en actions de formation professionnelles conduites par des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux publics sous les feux de la rampe... L'ANFH organise pour la douzième année consécutive le prix ANFH qui récompense les innovations les plus remarquables des actions de formation professionnelles.

Une rampe de lancement unique pour présenter et valoriser des initiatives novatrices, pertinentes, pragmatiques et transférables qui amélioreront le quotidien.

### Cinq catégories :

- Grand prix ANFH ;
- Prix Management et organisation du travail remis en partenariat avec l'Institut du management de l'EHESP ;
- Prix Métiers et compétences sociales et médico-sociales ;
- Prix Amélioration de la qualité des soins et prise en charge des patients ;
- Prix Développement professionnel continu (DPC) médical et paramédical.

Vous pouvez envoyer les dossiers de candidature à  
[communication@anhf.fr](mailto:communication@anhf.fr)  
**jusqu'au 28 février 2019.**

**EN SAVOIR +**  
Renseignements /  
service  
communication

01.44.75.68.69  
[as.milh@anhf.fr](mailto:as.milh@anhf.fr)

[www.anfh.fr/  
actualites/l-anfh-  
lance-la-  
douzieme-edition-  
du-prix-de-l-anfh](http://www.anfh.fr/actualites/l-anfh-lance-la-douzieme-edition-du-prix-de-l-anfh)

# COLLOQUE ANFH/EHESP LES NOUVEAUX MÉTIERS DE COORDINATION DES PARCOURS DE SOINS

Dans un contexte de complexification des prises en charge (chronicité, transfert d'une partie des actes vers l'ambulatoire, émergence des thérapies orales, options thérapeutiques multiples), la coordination constitue un aspect majeur de la gestion des parcours de patients. Pour y répondre, de nombreuses organisations ont adopté des dispositifs de coordination qui reposent sur des acteurs dédiés : infirmiers de coordination, infirmiers pivots, case managers...

Quelle est la plus-value de ces nouveaux métiers ? Quel est le périmètre de leur action ? Quels profils faut-il sélectionner ? Comment faut-il les former ?

Pour en débattre, l'EHESP-Institut du Management et l'ANFH vous invitent à participer le 14 mars 2019 à l'ICM à Paris à une journée d'échanges entre professionnels, représentants institutionnels et chercheurs, français et internationaux.



**EN SAVOIR +**  
[www.anfh.fr/  
actualites/  
colloque-  
anfheesp-sur-les-  
nouveaux-metiers-  
de-coordination-  
des-parcours-de-  
soins-le-14-  
mars-2019](http://www.anfh.fr/actualites/colloque-anfheesp-sur-les-nouveaux-metiers-de-coordination-des-parcours-de-soins-le-14-mars-2019)

## ANFH BRETAGNE JOURNÉE CARREFOUR FORMATION SUR L'IMPACT DU CPF SUR LA FORMATION CONTINUE

**26 février 2019**, Palais des congrès, Lorient.

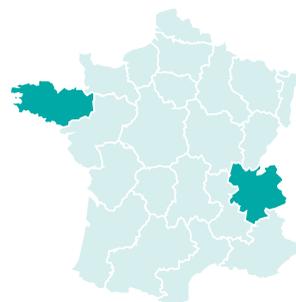
La loi n°2016-1088 du 8 août 2016 dite Loi « Travail » et l'ordonnance n°2017-53 du 19 janvier 2017 ont ouvert la voie à une transposition du compte personnel de formation (CPF) dans la Fonction publique hospitalière (FPH). Cette réforme, comme celle de 2014 dans le secteur privé dont elle s'inspire pour partie, transforme en profondeur les pratiques, les jeux d'acteurs et les mécanismes de gestion de la formation. Elle soulève de nombreuses interrogations tant sur le plan juridique que technique ou méthodologique :

- Les marges de manœuvres des établissements et stratégies de mise en place possibles.
- La place du dialogue social autour de ce nouveau droit.
- Les impacts du CPA sur la GPMC dans les établissements, la qualité de vie au travail et les trajectoires professionnelles des agents.
- Les incidences sur la relation « Adhérent/ANFH ».

Aussi, l'ANFH Bretagne organise une journée événement d'information pour répondre à ces questions grâce à l'animation de Nicolas Pasco, du cabinet Boumendil & consultants.

**EN SAVOIR +**  
ANFH  
Bretagne  
02 99 35 28 60  
bretagne@anhf.fr

EN  
RÉGION



## ANFH ALPES JOURNÉE DÉDIÉE AUX AIDANTS FAMILIAUX

**21 mars 2019**, à l'hôtel Europole, Grenoble.

À travers les interventions des structures dédiées et les tables rondes, cette journée permettra d'aborder les difficultés rencontrées par les aidants familiaux, leur faire connaître, ainsi qu'aux employeurs, les possibilités d'accompagnement et d'aide qui peuvent être proposées au sein de la FPH.

Ce statut étant désormais reconnu, l'ANFH souhaite valoriser ces personnes et mobiliser les employeurs de la FPH sur les enjeux de l'accompagnement de leurs collaborateurs en situation d'aidants familiaux. C'est donc un enjeu humain, économique et réglementaire puisqu'on observe qu'environ 17% des actifs sont aussi aidants-familiaux.

**EN SAVOIR +**  
ANFH  
Alpes  
04 76 04 10 40  
alpes@anhf.fr

# À LIRE



**Liste des comptes du plan comptable des ESSMS publics**  
Jean-Marc Le Roux, Presses de l'EHESP, 19<sup>e</sup> Édition, 2019, 96 p. (22,00 €)

La liste des comptes applicable aux établissements et services sociaux et médico-sociaux publics a été publiée par l'arrêté du 20 décembre 2018 (JO du 28 décembre 2018). Elle entre en application au 1<sup>er</sup> janvier 2019. L'édition 2019 s'inscrit dans les réformes récentes. Les cadres de l'état prévisionnel des recettes et dépenses (EPRD) font l'objet d'une partie du fascicule et comportent quelques annotations actualisées.



**La souffrance des soignants - Stress, burn-out, violences... du constat à la prévention**  
Robert Holcman, Dunod, Collection Guides Santé Social, 2018, 256 p. (25,00 €)

Les facteurs à l'origine de la souffrance des soignants, médicaux et paramédicaux, font débat : rythme et intensité du travail, quête de « rentabilité », manque de personnel, insuffisance des moyens... Ou bien proximité des soignants avec la douleur, le désespoir – parfois la mort. Cet ouvrage analyse les situations (stress, burn-out, troubles psycho-sociaux, violences...), identifie les facteurs qui en sont à l'origine (management, impératifs de gestion, distance entre soignant et soigné, violence), et rend compte de la complexité à mesurer le phénomène. Rédigé par des universitaires, des praticiens et des acteurs de terrain (médecins, psychologues, cadres de santé), il décrit les réponses apportées et les modes de prise en charge proposés.



**Guide pratique de la gestion du temps et des plannings à l'hôpital**  
Jean-Pierre Danos, Michel Garcia-Gil, LEH Editions, 4<sup>e</sup> édition, 2018, 260 p. (45,00 €)

Depuis la mise en œuvre, le 1<sup>er</sup> janvier 2002, de la réduction du temps de travail à l'hôpital pour le personnel non médical, le temps est devenu un processus majeur de la gestion des ressources humaines. Dans ce nouveau contexte, de nombreuses questions se posent aux cadres et aux gestionnaires des ressources humaines : comment analyser, interpréter et appliquer la réglementation dans les établissements et les services ? Comment organiser les services ? Quelles différences entre cycles, roulements et plannings ? Comment gérer les

plannings dans les services ? Comment décompter et gérer le temps de travail ? Quels outils de gestion du temps mettre en place ? Qu'est-ce qu'un guide de gestion du temps ? Qu'est-ce que la gestion en capitalisation horaire et comment la mettre en place ? Quelles sont les « bonnes pratiques » en matière de gestion du temps ? Dans cette quatrième édition, révisée et augmentée, les auteurs proposent d'apporter des réponses à ces différentes questions. Conçu comme un guide pratique (sous la forme de fiches), ce livre apporte des méthodes, des outils et des exemples qui doivent faciliter la gestion du temps dans les établissements de santé, médico-sociaux et les EHPAD publics.

## DU NEUF SUR LE WEB

Suite à la nouvelle gouvernance territoriale de l'ANFH, le site de l'ANFH a été optimisé pour faire apparaître les 16 délégations régionales sur la page d'accueil.

Rendez-vous sur [WWW.ANFH.FR](http://WWW.ANFH.FR)



## LES DISPOSITIFS DE FORMATION DANS LA FPH

Si les dispositifs de formation dans le secteur privé ont connu des évolutions récentes du côté du Code du travail avec la parution de la Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, les dispositifs accessibles dans la Fonction publique hospitalière sont restés à peu de choses près identiques. Encore aujourd'hui, le décret du 21 août 2008 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie dit « décret FPTLV » reste le socle des dispositifs de formation de notre secteur. Ces dispositifs, bien que stables, comportent quelques modifications récentes. Il convient également de se pencher sur la réglementation du secteur privé, qui ouvre la voie à de nouvelles méthodes d'apprentissage, auxquelles les dispositifs de formation de notre secteur devront s'adapter.

### RAPPEL DES DISPOSITIFS EXISTANTS

Le décret FPTLV, à travers la typologie de son article 1<sup>er</sup> ainsi que les différents chapitres qui la déclinent, comporte différents dispositifs de formation, dont certains sont collectifs et d'autres individuels :

- Actions de formation diverses prises en charge dans le cadre du plan de formation.
- Préparation aux examens et concours
- Études promotionnelles.
- Périodes de professionnalisation.
- Actions réalisées grâce au Compte personnel de formation.
- Actions en vue de la réalisation d'un bilan de compétences ou de la Validation des acquis de l'expérience (VAE).
- Actions au titre du Congé de formation professionnelle.

Ces dispositifs sont globalement anciens. C'est le cas notamment des Études promotionnelles, dispositif spécifique à la Fonction publique hospitalière et dont les modalités d'accès restent inchangées. Seule la liste des diplômes et titres concernés s'est légèrement enrichie, notamment pour accueillir le nouveau diplôme d'infirmier en pratique avancée.

Sur les modalités de mobilisation des dispositifs, il faut se concentrer sur deux nouveautés :

- la modification importante de la période de professionnalisation ;
- la transposition du CPF dans la Fonction publique hospitalière.

### LA TRANSPOSITION DU CPF

La transposition du CPF dans la fonction publique est actée depuis l'ordonnance du 19 janvier 2017 et a été détaillée dans sa mise en œuvre par différents textes réglementaires. Alors que dans le privé la réforme de la formation professionnelle transforme déjà ce dispositif, notamment en opérant la monétisa-

tion des heures CPF, dans notre secteur nous sommes encore dans une phase de déploiement du dispositif et la monétisation n'est pas envisagée à ce stade. Le principe d'un compteur en heures est conservé, mais sera a priori complété par un mécanisme de conversion pour les personnes qui changent de secteur.

Ce nouveau dispositif, successeur du Droit individuel à la Formation (DIF), tend vers une individualisation de l'accès à la formation. L'agent peut lui-même consulter ses heures disponibles sur le portail de la Caisse des dépôts et consignations, et demander à son employeur de les mobiliser sur le projet d'évolution professionnelle de son choix.

### LA MODIFICATION DE LA PÉRIODE DE PROFESSIONNALISATION

Ce dispositif, jusqu'ici peu connu et utilisé, a été modifié par le décret n° 2017-928 du 6 mai 2017 relatif à la mise en œuvre du Compte personnel d'activité dans la Fonction publique et à la formation professionnelle tout au long de la vie. Anciennement la période de professionnalisation était un dispositif ciblé au profit des agents présentant un risque « *d'inadaptation à l'évolution des méthodes et des techniques* » ou afin de « *favoriser leur accès à des emplois exigeant des compétences nouvelles ou correspondant à des activités professionnelles différentes ou à des qualifications différentes* ». La possibilité de mobiliser ce dispositif connaît un élargissement : elle permet dorénavant la réalisation de « *tout projet professionnel qui vise à accéder à un emploi exigeant des compétences nouvelles ou correspondant à des activités professionnelles différentes* ». Il s'agit donc d'un dispositif de formation, à ne pas confondre avec le contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, qui permet par alternance entre



des actions de formation et des mises en situation dans un service, d'accéder à de nouvelles fonctions au sein d'un même corps ou cadre d'emplois ou d'accéder à un autre corps ou cadre d'emplois, dans l'une des trois Fonctions publiques.

#### Quelles modalités de mobilisation ?

- À l'initiative de l'établissement ou sur demande de l'agent, pour une durée comprise entre 3 et 12 mois, et non plus 6 mois maximum comme dans la précédente réglementation, et comportant une activité de service et des actions de formation en alternance qui peuvent être exercées dans l'un des trois versants de la Fonction publique.

- Trois étapes dans la demande : demande auprès de l'autorité de nomination, notification d'une acceptation ou d'un refus, puis choix du poste et formalisation de l'engagement de l'employeur via une convention qui précise les fonctions qui pourront être confiées à l'agent après réalisation de la formation et l'évaluation des compétences acquises. La convention détermine également la durée de la période de professionnalisation, le contenu des actions et la qualification à acquérir.

Le pourcentage d'agents absents simultanément à ce titre ne pourra pas dépasser, sauf accord du responsable de l'établissement, 2% du nombre total d'agents du service ou du pôle concerné. Dans un service ou pôle de moins de 50 agents, le bénéfice d'une période de professionnalisation peut être différé lorsqu'un autre agent bénéficie déjà d'une telle période.

#### Quelle situation pour l'agent pendant ces périodes ?

Ce dispositif s'adresse à tout agent en position d'activité, qui restera durant cette période en position d'activité dans son corps d'origine. Le temps passé en période de professionnalisation est pris en compte pour l'ancienneté et pour le temps requis pour accéder à une promotion ainsi que pour la retraite. Les actions de la période de professionnalisation peuvent se dérouler pour tout ou partie en dehors du temps de travail effectif, à l'initiative soit de l'agent dans le cadre du CPF, soit de l'établissement, après accord écrit, dans la limite de 50

heures par agent.

À l'issue des périodes de professionnalisation, celles-ci feront l'objet d'une évaluation par rapport à une grille de critères établie par référence aux compétences et aptitudes définies pour l'emploi cible dans le répertoire des métiers de la FPH ainsi que sur une fiche de poste détaillée.

L'évaluation donne lieu à un entretien conduit par le supérieur hiérarchique direct dans le cadre du poste d'accueil, en présence du responsable pédagogique référent ayant supervisé la formation de l'agent sur le nouveau poste ou pour ses nouvelles fonctions.

Après avoir satisfait à l'évaluation, l'agent bénéficie d'un détachement dans le corps d'accueil, sauf cas de force majeure, après avis de la CAP, à l'exception des emplois relevant de professions dont l'exercice est subordonné à la possession d'un diplôme faisant l'objet de mesures spécifiques de reconnaissance au sein de l'UE (professions réglementées). Après 2 ans de services effectifs dans cette position, le fonctionnaire hospitalier est intégré, à sa demande, dans le corps d'accueil nonobstant toutes dispositions contraires du statut particulier applicable audit corps.

#### DES DISPOSITIFS STABLES, DEVANT S'OUVRIR À DE NOUVELLES MODALITÉS D'APPRENTISSAGE

Si les dispositifs de formation restent globalement stables dans la Fonction publique hospitalière, ils vont faire face, sous l'influence de la réglementation inscrite dans le Code du travail, laquelle fait évoluer la définition de l'action de formation, à une diversification des modalités d'apprentissage. Autrement dit, des dispositifs qui étaient jusque-là pensés avant tout pour être le socle d'actions de formation en présentiel vont s'adapter aux modalités d'apprentissage innovantes inscrites à l'article L.6313-2 du Code du travail. Ainsi l'action de formation « *peut être réalisée en tout ou partie à distance* », « *peut également être réalisée en situation de travail* ».

## TEXTES

- Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires (Article 22)
- Décret n° 2008-824 du 21 août 2008 FPTLV (Article 1, Article 18 sur la période de professionnalisation)
- Ordonnance n°2017-53 du 19 janvier 2017 portant diverses dispositions relatives au Compte personnel d'activité, à la formation et à la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique
- Décret n°2017-928 du 6 mai 2017 relatif à la mise en œuvre du Compte personnel d'activité dans la fonction publique et à la formation professionnelle tout au long de la vie
- Arrêté du 19 juillet 2018 modifiant l'arrêté du 23 novembre 2009 fixant la liste des diplômes et certificats du secteur sanitaire et social acquis en fin d'études promotionnelles par les agents des établissements énumérés dans l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant les dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière
- Loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel



## « Pour les adhérents impliqués dans la démarche, la cartographie permet de disposer d'une meilleure connaissance des métiers de leur territoire et d'alimenter leur stratégie RH. »

« **E**n 2019, nous voulons développer notre offre pour répondre aux besoins liés aux métiers émergents ou en mutation. Je pense par exemple aux métiers du grand âge qui répondent à de nouveaux référentiels de compétences, explique Mickaël Eveno, délégué ANFH Franche-Comté et pilote de la démarche, en collaboration avec Vincent Testori, délégué ANFH Bourgogne. *Pour atteindre cet objectif, la cartographie est un outil essentiel.* »

Entre 2013 et 2017, dix-huit délégations ANFH ont réalisé leurs cartographies régionales des métiers, avec l'appui de différents partenaires (Agences régionales de santé, Conseils régionaux, Fonds social européen, etc.). Les données recueillies ont été synthétisées et consolidées dans la publication nationale « Cartographier les métiers », disponible sur le site de l'ANFH. Cet outil regroupe un grand nombre d'indicateurs-métiers couvrant 600 000 personnes, soit 58 % des agents de la Fonction publique hospitalière (FPH) : pyramide des âges, répartition par métier, personnels en situation de faisant-fonction... Associées à une analyse prévisionnelle, ces informations permettent de mieux connaître les métiers exercés dans la FPH et de percevoir plus finement leurs évolutions, afin d'appréhender les besoins en compétences et en formation, présents et à venir.

Les résultats obtenus ont contribué à définir certains axes prioritaires du PAR (plan d'action régional) de ces délégations, en faveur des agents de premier niveau de

qualification ou en situation d'inaptitude, mais aussi à soutenir les métiers émergents ou en tension (ex. : études promotionnelles pour les aides-soignants). La cartographie des métiers représente ainsi un atout important pour l'ingénierie de formation et la Gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC), sur laquelle l'ANFH accompagne ses adhérents depuis une dizaine d'années.

### **Premières cartographies à l'échelle de grandes régions**

Depuis fin 2017, les régions Grand-Est et Bourgogne-Franche-Comté portent les premiers projets de cartographie au niveau d'une grande région, conduits par leur bureau unique respectif. « *Pour les adhérents impliqués dans la démarche, la cartographie permet de disposer d'une meilleure connaissance des métiers de leur territoire et d'alimenter leur stratégie RH, en leur donnant l'occasion de se situer au sein de leur secteur d'activité* » explique Jean Gournay, délégué ANFH Champagne-Ardenne, qui pilote le projet Grand Est, en relation avec Dominique Müller, déléguée ANFH Alsace, et Christophe Petitdemange, délégué ANFH Lorraine. À la clé, le développement du volet prévisionnel dans la gestion des ressources humaines. Il s'agit de pouvoir mieux accompagner les secondes parties de carrière, les départs en retraite ou les souhaits de mobilité, mais aussi de favoriser le maintien ou le retour à l'emploi. « *Grâce à la cartographie, les établissements peuvent aussi élaborer de nouvelles réponses*

« Impulser une dynamique pour mettre en place des actions au plus près du terrain. »

aux besoins en formation qui ont été identifiés durant le recueil des données, précise Christophe Petitdemange. Cela passe par exemple par l'enrichissement du plan de formation ou la mise en place de passerelles entre différentes formations ou métiers. » Plus largement, les établissements des territoires réalisant une cartographie disposent ainsi d'un référentiel commun en termes de représentation et de définition des métiers, ce qui favorise les synergies entre eux. Ils peuvent alors travailler plus facilement sur des solutions inter-établissements, notamment pour les métiers en tension.

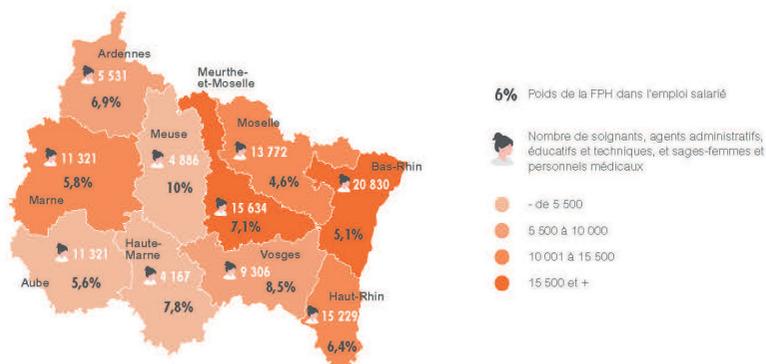
Ces bénéfices attendus ont convaincu près de la moitié des établissements de la région Grand-Est (110 sur 224, soit 49 %), qui se sont engagés dans la démarche. La cartographie réalisée atteint un taux de couverture des agents de 72 %, un chiffre extrêmement significatif !

## Une méthodologie précise et efficace

Concrètement, l'élaboration de la cartographie commence par une phase d'information et d'entrée dans la démarche. « Les établissements ont été appuyés par le cabinet BVA qui leur a fourni l'accès à une plateforme "Métiers-compétences". Ensuite, BVA a contrôlé les éléments fournis en utilisant le répertoire des métiers de la santé et de l'autonomie de la FPH ». Une fois les éléments validés, l'établissement accède, de manière sécurisée, à sa propre cartographie des métiers. Puis, une fois les données consolidées, les établissements y ont accès via plusieurs entrées (par territoire, secteur, région, etc.)

L'étude réalisée pour nourrir cette cartographie comporte aussi un volet qualitatif important sur les métiers de l'encadrement et de la coordination. « Les

## POIDS DE LA FPH DANS L'EMPLOI SALARIÉ ET RÉPARTITION PAR DÉPARTEMENT ( GRAND EST )



informations ont été recueillies au cours d'entretiens auprès d'un panel représentatif et lors d'ateliers par filière, explique Dominique Müller. Elles nous aident à mieux cerner les missions des encadrants et à dégager les compétences à maîtriser en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Par exemple, les cadres demandent à se former à la gestion d'un groupe : savoir fédérer, donner du sens... Pour les agents assurant des fonctions de coordination, un accompagnement spécifique se révèle parfois nécessaire dans le cadre des GHT. » La cartographie comprend enfin un focus sur les métiers en tension, nourri par une enquête sur les difficultés de recrutement.

#### **Mieux accompagner les établissements adhérents**

Fin 2018, les résultats de la cartographie des métiers Grand-Est ont été présentés aux instances des trois délégations. « Pour l'ANFH, les résultats obtenus représentent également un atout précieux, commente Jean Gournay. Ils nous servent à adapter plus finement notre offre de formation, afin de répondre le mieux possible aux besoins que nous repérons chez les agents et les établissements : études promotionnelles, accompagnement à la GPMC, dispositifs de formation collectifs ou individuels inédits, etc. »

## **LES OBJECTIFS DE LA CARTOGRAPHIE POUR L'ANFH**

- Avoir une connaissance plus fine des métiers présents dans les établissements adhérents.
- Contribuer à enrichir / mieux cibler l'offre de formation notamment à travers le PAR.
- Contribuer à l'orientation / au fléchage des politiques et financement régionaux notamment via les EP et le 4%.
- Accompagner les établissements qui le souhaitent sur la GPMC.

## **LES OBJECTIFS DE LA CARTOGRAPHIE POUR LES ÉTABLISSEMENTS**

- Disposer d'une meilleure connaissance des métiers et des besoins en compétences ainsi que des métiers sensibles.
- Développer le volet prévisionnel de la gestion des ressources humaines et la capacité à anticiper.
- Enrichir et mieux cibler les différents publics pour les plans de formations et ainsi identifier les passerelles et les possibilités d'évolution.
- Disposer d'un référentiel commun, favoriser les synergies entre les établissements.

En parallèle, pour faciliter l'appropriation des résultats par les acteurs de chaque établissement (Directions, services RH et Formation...), des ateliers thématiques et des restitutions plénières sont proposés. *« Ils sont pensés sur mesure, en fonction du contexte des établissements et de leurs besoins. Cela impulse une dynamique pour mettre en place des plans d'action RH à l'échelle de chaque territoire et prioriser les objectifs de formation. »*

À terme, le projet Métiers-compétences va contribuer à enrichir le plan d'actions régionales, futur pierre angulaire de l'offre de services de l'ANFH Grand-Est. Dans ce cadre, l'offre de formation pourra être complétée, par exemple, par des VAE collectives décentralisées, ou encore par différents parcours de professionnalisation des équipes. L'idée est de personnaliser, pour chaque territoire, l'offre pilotée au niveau de la grande région, au plus près de la réalité des problématiques locales. Avec cette approche, l'ANFH souhaite aussi être force de proposition auprès de ses partenaires régionaux (ARS, Conseil Régional...), notamment pour les actions à mettre en œuvre de manière collective.

## **Une démarche qui s'adapte aux spécificités locales**

Autre région, autre contexte. En Bourgogne-Franche-Comté, une cartographie vient aussi d'être réalisée : *« Les deux délégations ANFH avaient des historiques distincts, explique Mickaël Eveno. La Franche-Comté avait établi une première cartographie en 2013 et souhaitait la mettre à jour ; la Bourgogne l'avait, quant à elle, réalisée en 2016. Le Bureau unique a décidé de la renouveler pour disposer d'une photographie des métiers à l'échelle de la grande région. »* Grâce à la mobilisation des délégations et de leurs équipes tout au long de 2018, les adhérents se sont fortement engagés dans la réalisation de la cartographie, avec 49% des établissements participants, soit 75% des agents couverts pour la Bourgogne-Franche-Comté. *« Ensuite, BVA a fait un important travail de sensibilisation auprès de nos adhérents (réunions d'information, assistance téléphonique...), complète Vincent Testori. Ainsi, ils ont perçu l'intérêt d'une démarche qui pouvait parfois apparaître chronophage pour les petits établissements où, souvent, une seule personne est en charge des activités administratives ».*

## **« Des données à interpréter avec certaines précautions »**

Vice-président du bureau unique ANFH Bourgogne-Franche-Comté en 2018, Laurent Mouterde revient sur l'impact de la cartographie des métiers :

*« La première cartographie ayant été réalisée en 2013, de nombreux adhérents ont eu le temps de constater son utilité et saisissent tout l'intérêt de sa mise à jour en 2018. L'accompagnement de BVA et la plateforme mise en place ont été précieux pour les établissements impliqués dans cette action. Il faut souligner l'utilité particulière de la cartographie dans un*

*contexte de transformation numérique et digitale qui, depuis quelques années déjà, voit évoluer les fonctions support. Des besoins se font jour sur certains métiers, comme celui de TIM (technicien d'information médicale). Attention toutefois à ne pas trop extrapoler par rapport aux données obtenues : il faut éviter de leur faire dire plus que ce qu'elles peuvent nous apprendre sur la démographie médicale et paramédicale. »*

Fin 2018, des restitutions et ateliers se sont tenus afin que les établissements puissent s'approprier les données-métiers et appréhender leur utilisation au niveau d'un Groupement hospitalier de territoire (GHT). Enfin, en mars 2019, un CRSG (Conseil régional stratégique de gestion) utilisera les données de la cartographie pour nourrir la politique de la grande région Bourgogne-Franche-Comté.

« *La cartographie est en phase avec les valeurs de l'ANFH telles que la solidarité, la mutualisation des fonds et le soutien aux études promotionnelles, car elle permet la priorisation des besoins.* » Les délégations ANFH ont travaillé avec l'appui de l'ARS et du Conseil régional, très impliqués dans le suivi de l'évolution des métiers. « *Nous avons aussi collaboré avec le SGAR (Secrétariat général pour les affaires régionales) autour d'un projet de plateforme RH de l'État en région, qui servira à promouvoir la mobilité des agents au sein de la Fonction publique.* » Objectif de ces actions : accompagner au mieux les établissements adhérents dans les évolutions et les réformes en cours.

### **Une démarche appelée à se généraliser**

En décembre 2018, des acteurs des délégations pilotes en Grand Est et Bourgogne-Franche-Comté se sont réunis au cours d'une réunion de coordination afin d'imaginer un déploiement optimisé de la cartographie des métiers, pour davantage d'efficacité. En effet, dès 2019, la démarche s'étend à de nouvelles régions, en renforçant la dimension apprenante du dispositif et le volet d'accompagnement sur le management des métiers et des compétences, à l'échelle d'établissements ou groupes d'établissements tels que GHT ou GCSMS (Groupements de coopération sociaux médico-sociaux).

## **LES CARTOGRAPHIES RÉGIONALES DES MÉTIERS RÉALISÉES ENTRE 2013 ET 2017**

- 18 cartographies réalisées parmi les 26 délégations ANFH.
- 614 232 agents couverts, répartis sur 9 familles de métiers et 198 métiers.
- Profil type de l'agent de la FPH : femme (81%) de 42,1 ans en moyenne, titulaire (75%) dans le secteur sanitaire (61%).
- Top 3 des métiers recensés dans la FPH : aide-soignant(e), infirmier(ère) soins généraux, agent de bio-nettoyage.
- Top 3 des métiers recensés dans le secteur du handicap : éducateur(trice), aide médico-éducatif(ve)/auxiliaire éducatif(ve), aide soignant.
- Top 3 des métiers recensés dans le secteur de l'enfance-famille : éducateur(trice), surveillant(e) de nuit, auxiliaire de puériculture.

# ENTRETIEN

**Françoise Morard**, Chargée de Formation continue

**Raphaël Bouvier**, Responsable Ressources humaines

Centre hospitalier de Saint-Laurent-du-Pont (Isère)

## « Gesform Évolution, un outil plus facile à prendre en main et plus convivial »

Le déploiement de Gesform Evolution (GE) est en cours. Il s'effectue par territoire et par GHT incluant l'ensemble des établissements disposant de gesform3.

Le service SI de l'ANFH, en lien avec la délégation ANFH, communique avec les établissements concernés (direction, service formation, service SI) 6 mois avant l'installation du logiciel afin de respecter les différentes phases préparatoires à la reprise des données, la préparation des prérequis, la constitution des groupes de formation... Un rappel est ensuite effectué 4 mois, 2 mois puis 1 mois avant l'installation. La préparation de reprise des données (contrôle, bascule dans GE...) et la formation nécessite une amplitude de 15 jours sans logiciel à disposition.

Les formations sont réalisées en délégation ANFH par les formateurs du siège. Chaque établissement dispose de ses données transférées dans GE afin de faciliter la formation. Au retour de formation, GE est à disposition de l'établissement. Les équipes du SI et la délégation assurent un accompagnement à la prise en main de ce nouveau logiciel.

Une phase de pilotage a été réalisée en novembre 2018 auprès de 56 établissements de la région Alpes.

### **La Lettre de l'ANFH : Comment utilisez-vous Gesform Évolution au quotidien ?**

**Raphaël Bouvier** : C'est un outil précieux pour réaliser les entretiens avec les agents puisque le logiciel nous permet de collecter informatiquement toutes les données liées à ces échanges. Plus largement, nous l'utilisons pour la gestion prévisionnelle des métiers et compétences (GPMC), car il regroupe des fonctionnalités et des éléments stratégiques comme la pyramide des âges, les souhaits de mobilité des agents ou les informations concernant leur évolution professionnelle, l'atteinte des objectifs et leurs compétences. Cela nous sert aussi lors des recrutements ou pour construire le plan de formation par exemple.

### **Comment s'est déroulée l'installation de cette nouvelle version du logiciel ?**

**Raphaël Bouvier** : Dans notre établissement, la mise en œuvre de la nouvelle version s'est faite en trois semaines. Actuellement, nous sommes dans la phase de prise en main du logiciel, qui sera complètement déployé au premier semestre 2019. Bien qu'il y ait quelques petits bugs, ce qui est normal pour un nouvel outil, nous profitons déjà de fonctionnalités qui étaient absentes dans la version précédente, notamment pour l'utilisation des statistiques et le suivi d'enveloppes budgétaires spécifiques.

**Françoise Morard** : La prise en main me semble plus facile avec cette nouvelle version, qui est aussi plus conviviale. J'ajoute que le support ANFH est à notre écoute en cas de question, ce qui est appréciable.

## « Un outil précieux pour la gestion prévisionnelle des métiers et compétences »

### **Quels autres atouts de la nouvelle version avez-vous pu découvrir à ce stade ?**

**Raphaël Bouvier** : Nous partageons des données en temps réel avec l'ANFH, ce qui évite les télétransmissions. Ainsi, nous avons la même vision des situations et des éventuels points bloquants ; cela facilite nos échanges et nous permet par exemple de mieux anticiper les départs en formation. Par ailleurs, le suivi des dépenses de formation est plus simple et plus fin, et peut se faire selon différents critères : par pôle, par thème, etc.

**Françoise Morard** : Nous découvrons peu à peu toutes les facettes du logiciel en l'employant chaque jour.

## LEURS PARCOURS

Françoise Morard

### **Avant 2013**

Différentes fonctions dans le privé

### **2014**

Rattachée au service qualité du CH de Saint-Laurent-du-Pont

### **Depuis 2015**

Chargée de Formation continue au CH de Saint-Laurent-du-Pont

Raphaël Bouvier

### **1994 - 2012**

Fonction RH dans l'industrie et les services

### **2013**

Responsable Ressources humaines au Centre Educatif Camille Veyron (Isère)

### **Depuis 2014**

Responsable Ressources humaines au CH de Saint-Laurent-du-Pont