

4 ANNÉES DE GPMC EN RÉGION CENTRE 2011-2014



**POINT D'ÉTAPE DU PROJET STRATÉGIQUE GPMC
DE L'ANFH CENTRE**

4 années de GPMC en Région Centre

REGARDS CROISÉS

Ces témoignages sont issus du film rétrospectif de la démarche GPMC en Région Centre « La GPMC enjeux et bénéfiques » visible sur le site de l'ANFH Centre <http://www.anfh.fr/centre>

GRUPE HOSPITALIER PUBLIC INDRIANCE

Châteauroux (36)

Direction Commune de 8 établissements

“La gestion des ressources humaines, c'est l'élément le plus important pour créer une vraie culture de groupe.”

M. Lionel DESMOTS - Directeur

“C'est extrêmement intéressant pour les agents, comme pour moi, (...) de travailler ensemble sur les fiches métiers et fiches de poste des soignants des établissements de la direction commune.”

Mme Evelyne BLONDET – Directrice des Soins et Coordinatrice Générale des Soins

“Les bénéfiques que l'on attend de ce travail en commun sur la GPMC c'est d'arriver à identifier des parcours, des perspectives professionnelles à offrir aux agents.”

Mme Laëtitia JEHANNO – Directrice des Ressources Humaines et des Affaires Médicales

EHPAD LES MISTRAIS Langeais (37)

“En tant que petit Ehpads de 79 résidents et une soixantaine d'agents il était important pour nous de rentrer dans cette démarche de GPMC (...)”

Un an et demi après (...) on peut voir déjà certains effets positifs notamment au niveau du dialogue que nous avons pu avoir avec les agents.”

Mme Aude BELFILS - Directrice

“Je suis convaincu que c'est une avancée en termes de gestion du personnel parce que les agents sont beaucoup plus libres de s'exprimer et surtout ils comprennent mieux ce qu'on leur demande.”

M. Pascal FUMARD – Responsable des cuisines (à propos de l'entretien professionnel)

ETABLISSEMENT PUBLIC DÉPARTEMENTAL BLANCHE DE FONTARCE Châteauroux (36)

Contexte de fusion de 3 établissements

“ L'accompagnement était nécessaire car la GPMC touche à des points sensibles de l'organisation (...) Avec la GPMC, nous avons dépassé la simple vision habituelle par diplôme ou par grade pour rentrer vraiment dans une démarche de compétences.”

M. Hervé PIGALE - Directeur Général

CENTRE HOSPITALIER INTERCOMMUNAL Amboise / Château-Renault (37)

“ Cela a été très constructif, cette année, dans le sens où les agents ont pu s'exprimer tous, au cours de leur entretien, sur leurs besoins de formation et sur leur souhait d'évolution de carrière, voire de reconversion.”

Mme Patricia DEMANGEOT - Responsable Formation et Affaires Médicales

CENTRE HOSPITALIER JEAN PAGÈS Luynes (37)

“Nous avons besoin de structurer nos pratiques, (...) se retrouver sur une stratégie commune, partagée et homogène (...) Notre politique RH est aujourd'hui définie. Deuxième bénéfique, notre projet d'établissement se structure désormais autour de la GPMC”

M. Francis TEULIER - Directeur Adjoint du CHRU de Tours - Directeur Délégué du C.H. Jean Pagès de Luynes

“Le logiciel GESFORM GPMC permet de structurer l'entretien”

Mme Catherine TOSTIVIN - Faisant fonction de Cadre de Santé (à propos de l'entretien professionnel)

HISTORIQUE ET CONTEXTE

Le projet de déploiement de la Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences (GPMC) est un des axes du projet stratégique national de l'ANFH.

La délégation Centre, associée localement à la réflexion de l'ARS d'une part, et à la mise en place d'un observatoire des métiers du secteur sanitaire d'autre part, a démarré son projet dès 2010 par une première journée régionale de sensibilisation (présentation d'un premier schéma de financement et invitation lancée aux établissements afin de s'engager dans la démarche).

Inscrite dans le contexte de l'offre nationale ANFH (outil informatique GESFORM GPMC, outils d'aide au déploiement, formation, documentation, film, ...), la démarche Région Centre été innovante, notamment par son

périmètre : **une seule offre pour toute une région s'adressant aux centres hospitaliers, aux EHPAD (par regroupement) et aux établissements sociaux.**

Conçu de manière structurante mais souple, envisagé sur le long terme (3 années prévues pour 4 années réalisées au final), le projet GPMC Région Centre s'est structuré autour d'une approche individualisée, en proposant un accompagnement méthodologique adapté aux réalités et au projet d'établissement de chaque institution.

UNE OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT

- > Unique pour toute une région
- > Structurante mais souple
- > Standardisée mais adaptée selon les besoins de chaque établissement
- > S'adressant à la fois aux centres hospitaliers, aux EHPAD et aux établissements sociaux

FINANCEMENT DU PROJET

Afin d'impulser une dynamique au projet et de rendre possible la mise en oeuvre de la GPMC à l'échelle régionale, l'ANFH Centre a développé une ingénierie financière basée d'une part sur des fonds de l'ANFH, et d'autre part sur des financements européens.

La Délégation Centre a sollicité la DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi), chargée de la mise en oeuvre du Fonds Social Européen (F.S.E.) dont l'objectif est d'apporter des réponses pertinentes aux enjeux socio-économiques territoriaux en finançant pour partie des opérations destinées à développer les compétences et améliorer les perspectives professionnelles des citoyens européens.

Grâce à ce soutien de l'Europe au titre du F.S.E. (600 000 euros soit 40 % de l'investissement total), le projet conçu par l'ANFH Centre a pu être mené sur 4 ans.

En parallèle, l'ARS a soutenu le projet GPMC régional directement auprès des établissements dans le cadre de l'ordonnance d'octobre 2007 et de l'instruction de 2010 incitant les établissements au déploiement de la démarche.

COFINANCEMENT DU PROJET GPMC SUR DES CRÉDITS :

- > FSE : 608 550 €
- > ANFH : 466 877 €
- > ETABLISSEMENTS : 447 072 €

Tableau de Répartition du Co-Financement

Nature des dépenses	Dispositifs	ANFH budget régional	FSE (sous réserve de justification)	Plan formation Etablissement
Coûts pédagogiques	Formation du groupe projet	50 %	40 %	10 %
	Accompagnement du groupe projet	30 % (6 jours)	40 %	30 %
	Formation des cadres		40 %	60 %
Salaires des agents formés	Accompagnement du groupe projet		40 % *	60 %
	Formation du groupe projet et des cadres		40 % *	60 %

* base de calcul du financement FSE limitée à un montant équivalent aux coûts pédagogiques



DECISIONS ET CHOIX METHODOLOGIQUES

Au démarrage du projet, en 2011, L'ANFH Centre a opté pour l'individualisation totale de l'offre d'accompagnement proposée aux établissements. Chaque institution était souveraine dans le choix du prestataire qui l'accompagnerait, mais également dans l'appréhension du périmètre de déploiement.

Sous l'effet de la transformation du paysage sanitaire et médico-social (directions partagées, directions communes, fusion d'établissements, Communauté Hospitalière de Territoire, ...), l'ANFH a recentré sa méthodologie. Un parti-pris a été acté : affecter un prestataire à chaque nouvel établissement entrant dans la démarche GPMC, en fonction du profil de la structure et de ses projets.

La GPMC prenant une place grandissante dans les préoccupations des établissements au fur et à mesure qu'elle portait ses premiers fruits, l'ANFH Centre a décidé, en 2012, d'en faire un axe majeur de son projet stratégique.

En 2014, un plan d'actions GPMC est acté par les instances de l'ANFH Centre afin de pérenniser la GPMC au-delà du projet initial de déploiement parvenu à son terme.

LA GPMC : UNE PRIORITE POUR L'ARS CENTRE VAL DE LOIRE

L'ARS soutient en collaboration avec l'ANFH depuis 2011 ce dispositif régional, conformément aux instructions ministérielles qui recommandent une action conjointe pour apporter une aide et un soutien aux établissements.

Cet accompagnement s'est concrétisé par l'attribution de financements du FIR pour abonder les mises en œuvre des projets GPMC des établissements engagés.

Les enjeux démographiques et l'évolution de l'organisation des services des établissements de santé nécessitent en particulier de mobiliser tous les leviers d'action de la gestion des ressources humaines dont la GPMC est un axe essentiel. L'état des lieux des métiers via la réalisation des cartographies devrait permettre de cibler les métiers sensibles ou en tension pour constituer un outil de pilotage de l'ARS.

Enfin, cette démarche est essentielle pour mettre en adéquation les besoins en personnels et les places offertes dans nos instituts de formations paramédicales, en ajustant les quotas et capacités de formations initiales.

L'ARS du CentreVal de Loire reste très engagée dans ce dispositif et apportera son soutien, en fonction des crédits disponibles, à l'ANFH du Centre pour les années à venir.

Philippe GUERIN, responsable du pôle démographie médicale et gestion prévisionnelle des professionnels de santé. ARS du Centre Val de Loire

L'OFFRE REGIONALE

- > Trois prestataires retenus pour l'accompagnement
- > Un consultant dédié par établissement
- > Accompagnement méthodologique sur site (6 jours minimum)
- > Formations à l'ingénierie de compétences et à la conduite de projet GPMC (2x2 jours)
- > Formation GESFORM GPMC et appui à la mise en œuvre du logiciel
- > Appui à la réalisation de la cartographie régionale

PILOTAGE ET SUIVI DU PROJET

Le projet GPMC Région Centre a été confié à un membre de l'équipe ANFH Centre dédié à 50 % au projet. En charge de son suivi, des relations avec les financeurs et partenaires et de la coordination des intervenants, la Chargée du dispositif a orchestré l'ensemble de la démarche sur les volets administratif et logistique.

Des réunions de pilotage du projet GPMC ont été mises en œuvre, réunissant le Bureau Régional de l'ANFH Centre, les représentants de la DIRECCTE et de l'A.R.S Centre ainsi que les prestataires retenus pour l'accompagnement des établissements. Ces réunions trimestrielles ont permis une remontée régulière des réalités du terrain rencontrées par les consultants, une analyse des freins et des leviers et un pilotage plus stratégique, en réactivité aux attentes et aux besoins des établissements.

Parallèlement, des réunions de coordination ont été instaurées entre les prestataires, l'ANFH Centre et les personnes ressources de l'ANFH Nationale.

La délégation a également réalisé chaque année une journée régionale qui rassemblait des acteurs majeurs à l'échelle nationale et régionale (D.G.O.S., A.R.S., Conseil Régional, ...) ainsi que les établissements intéressés ou inscrits dans la démarche. Ce

rendez-vous annuel a permis non seulement une mutualisation des expériences, mais également une actualisation permanente au filtre des orientations nationales et/ou régionales (intégration de la GPMC dans le bilan social, évolution du répertoire des métiers, ...)

Le projet GPMC Région Centre a associé l'ensemble des acteurs terrain à différents moments de son déploiement. La clé de voûte de la réussite a résidé dans la prise en compte de la vision de chacun et de l'avis de tous, et dans la recherche de partenariats et d'ouvertures sur d'autres expertises.

Le travail de pilotage et de coordination de l'ensemble des partenaires, intervenants et prestataires s'est toujours effectué dans un climat porteur, respectueux des richesses et différences de chacun et dans une perspective constructive.

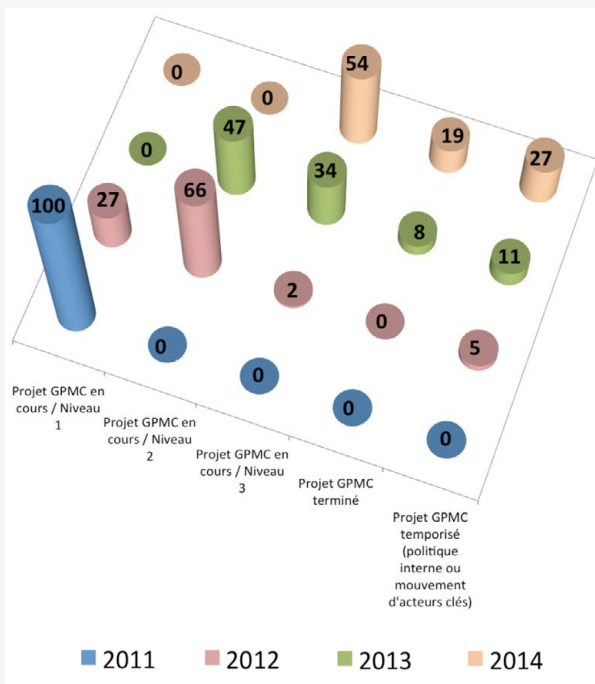


LES "PLUS" DU PILOTAGE DU PROJET

- > Un fort investissement de l'ANFH Centre, de ses instances et du COFIL GPMC
- > Un soutien actif au projet GPMC de la part des présidents et vice-présidents de l'ANFH Centre
- > Une synergie entre les prestataires et l'équipe ANFH Centre
- > Une réactivité aux demandes du terrain et à l'actualité, notamment grâce aux réunions régionales annuelles.

DEPLOIEMENT PROGRESSIF

Exprimé en pourcentage d'établissements et en niveau atteint.

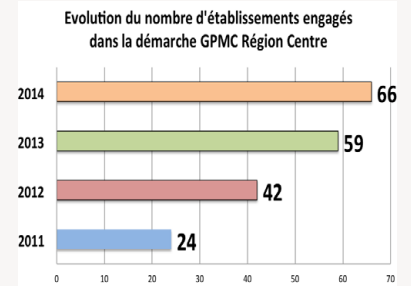


ETAT D'AVANCEMENT DU PROJET GPMC REGION CENTRE (par année)

Exemple : en 2011, 100% des établissements engagés étaient accompagnés sur le niveau 1 de la GPMC

Pour mémoire :

- > **GPMC Niveau 1 :** Connaître les effectifs par métier
- > **GPMC Niveau 2 :** Intégrer la gestion des métiers et des compétences dans les pratiques de GRH (Gestion des Ressources Humaines)
- > **GPMC Niveau 3 :** Anticiper les impacts des évolutions sur les métiers et les compétences



66 ETABLISSEMENTS ENGAGES

- > Un effet booster dû au projet d'élaboration de la cartographie régionale des métiers (2013)
- > Un effet incitatif des retours d'expérience des établissements engagés depuis 2011

UN ELEMENT CLE : LA CARTOGRAPHIE REGIONALE

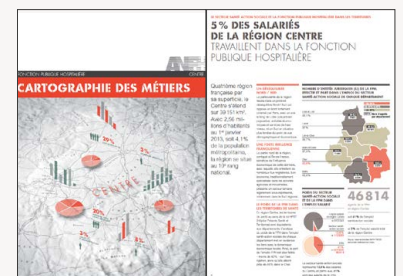
Dès 2013, l'ANFH Centre s'inscrit activement dans la démarche de cartographie des métiers initiée par l'ANFH Nationale. L'élaboration de la cartographie régionale des métiers (juin à décembre 2013) et sa déclinaison par établissement et secteur d'activité vient enrichir l'approche projet de la Région Centre qui devient pionnière en la matière.

De nouveaux établissements apportent leurs données métier afin d'enrichir la cartographie régionale et certains d'entre eux décident de poursuivre plus avant, en se lançant à leur tour dans le déploiement de la GPMC en interne. Le travail de cartographie régionale est l'occasion d'un premier pas vers une harmonisation des pratiques en termes de rattachement métier se traduisant parfois par le choix de règles communes au sein d'un même territoire de santé.

Des réunions territoriales sont alors réalisées dans chaque département de la Région Centre afin de présenter les résultats de la cartographie, d'en tirer les enseignements dans une perspective prévisionnelle et prospective. Ces réunions donneront lieu à l'élaboration du Plan d'Action GPMC Région Centre, formalisé en 2014 et permettant de poursuivre et de pérenniser l'élan créé en 4 ans.

L'actualisation de la cartographie Région Centre est prévue pour 2016, mais celle-ci a d'ores et déjà été enrichie depuis son édition initiale, par l'apport de nouveaux établissements (notamment dans le secteur de la santé mentale) mais également en analysant séparément les EHPAD autonomes et les EHPAD hébergés par les centres hospitaliers.

L'édition de la cartographie régionale et de ses déclinaisons par secteurs d'activité et par institution a agi en catalyseur de la démarche GPMC. Les établissements se sont rapidement appropriés cet outil d'analyse stratégique et de positionnement qui a marqué un tournant dans le projet global.



QUELQUES CHIFFRES

- > **46 %** des établissements de la Fonction Publique Hospitalière en Région Centre (soit 77 % des agents) couverts par la cartographie régionale
- > **182** métiers identifiés en Région Centre

UN ACTE FORT : L'ELABORATION D'UN PLAN D' ACTIONS REGION CENTRE

Les éléments terrain et les attentes des établissements, recueillis lors des réunions territoriales et par l'ensemble des synergies créées tout au long du projet, sont venus nourrir le projet stratégique de l'ANFH, en développant d'une part 7 actions précises, spécifiques à l'axe GPMC, et en venant enrichir d'autre part 3 autres axes (offre de service ANFH, prévention et santé au travail, sécurisation des parcours professionnels de formation destinés aux professionnels peu qualifiés).



PLAN D' ACTIONS

1. **Péreniser la GPMC et créer une communauté de pratiques**
2. **Appuyer la mise en oeuvre d'une dynamique territoriale ou régionale**
3. **Optimiser la fonction "Formation Continue" après la mise en oeuvre de la GPMC**
4. **Développer la fonction "Conseil en Orientation Professionnelle"**
5. **Appuyer le travail des établissements sur l'attractivité et la fidélisation du personnel**
6. **Appuyer les établissements dans l'identification et la formalisation des parcours professionnels**
7. **Publier et communiquer sur la démarche "GPMC en Région Centre", ses réalisations et ses résultats.**

UNE SYNERGIE PLURIDIMENSIONNELLE

2012

> Réunion Régionale des D.R.H.

2013

> Atelier "Prospective qualitative de la cartographie régionale" associant des acteurs régionaux ainsi que des experts nationaux

2014

> Réunions départementales pour une dynamique par territoires de santé

> Plan d'action GPMC Régional

BILAN DE LA DEMARCHE PROJET

- L'appropriation des outils et méthodes relatifs à la conduite d'un projet GPMC par l'ensemble des établissements participants (cahier des charges, plan de communication)
- Une boîte à outils construite sur mesure pour appuyer les décideurs hospitaliers dans la dimension prospective et préventive de la GPMC
- Une culture "Métier-Compétences" qui est devenue naturelle au sein et entre les établissements, et qui sous-tend l'élaboration des documents directeurs (projet social, projet d'établissement, ...)
- La naissance de synergies locales (travail inter-ehpads, stratégies de rattachement métier à l'échelle d'un territoire) et de travaux partagés entre différents établissements
- La professionnalisation du management et la structuration de l'entretien professionnel, couplées à une responsabilisation des agents à l'égard de leurs compétences propres
- Le renforcement d'une vision R.H. macroscopique, l'appropriation de la GPMC en qualité d'outil de pilotage stratégique et l'identification des niveaux de compétences attendus, métier par métier. La fonction R.H. partagée avec l'encadrement opérationnel terrain
- Une identification des besoins en formation et souhaits d'évolution professionnelle en lien avec les orientations institutionnelles
- Une forte adhésion des agents au principe de l'évaluation par les compétences et un plus grand investissement dans la préparation de l'entretien professionnel. Une reconnaissance des métiers et de leur réalité, participant à la valorisation des professionnels
- Une logique "GPMC" ancrée dans le paysage R.H., néanmoins une fragilité potentielle liée aux changements de politique interne, aux mouvements d'acteurs ou à la multiplicité des projets conduits au sein des établissements



BILAN QUANTITATIF

> **2280** agents formés sur un ou plusieurs modules du dispositif

> **287** jours d'accompagnement

> **248** jours de formation

Le principal axe d'amélioration du projet GPMC en Région Centre réside dans l'harmonisation des pratiques GPMC à l'échelle d'un territoire de santé voire de la région afin de renforcer la pertinence de l'analyse prévisionnelle et préventive des métiers.

L'ANFH Centre continuera à accompagner les établissements dans la pérennisation de la GPMC et à se positionner en qualité de ressource et d'appui pour les directions qui confirmeront leur investissement dans cette démarche, résolument ancrée dans les préoccupations et les évolutions de notre époque.



**M^{ME} CORINNE
KERYELL**
Présidente Régionale

En 2013, L'ANFH Centre a été pionnière dans la réalisation de la cartographie régionale des métiers.

Une enquête "prospective métiers" complémentaire à la cartographie a permis de mettre en évidence des métiers sensibles liés à des difficultés de recrutement (IDE, AS, métiers du champ de la rééducation, etc.) et d'aboutir à certains constats : agents sur des postes de "faisant-fonction", faible taux d'encadrement dans certains secteurs.

Des problématiques en lien avec la réforme des retraites (accompagnement des secondes parties de carrière), des métiers exercés (besoin de reclassement, etc.) des risques recensés (usure professionnelle, etc.) sont à intégrer.

Des métiers vont disparaître, d'autres émerger. Des passerelles vont être construites, de nouvelles fonctions déterminées (préventeur des risques, gestionnaire de lits, etc.). L'utilisation du numérique est devenue incontournable.

Cette photographie des métiers couvre 77 % des agents de la région Centre.

Ce travail permettra à l'ANFH d'adapter au plus près des besoins, sa politique au regard des problématiques ressources humaines des établissements de la région.



**M^{ME} NATHALIE
COUTON**
Chargée de Projet ANFH

Le projet régional a été possible grâce à un mi-temps affecté à sa mise en oeuvre et à son suivi. La complexité de ce dispositif est liée aux co-financements et aux obligations communautaires liées à la subvention FSE et aux nombreux acteurs. Les établissements comme l'ANFH ont maintenu leur engagement sur le respect des exigences liées à l'obtention des financements européens ; les premiers contrôles de service faits ont été positifs.

La conduite de ce projet, très valorisant pour les professionnels de l'ANFH, a permis :

- De déployer toute la fonction d'ingénierie et d'acquiescer de nouvelles compétences
- De mieux connaître les métiers exercés dans la Fonction Publique Hospitalière
- De développer de nouvelles relations avec les services RH des établissements et de nouveaux partenaires

Ces nouvelles compétences ont permis de construire un dispositif modulaire de formation à destination des cadres hospitaliers pour les accompagner dans le développement de leurs compétences attendues sur leur poste.



**M^{ME} CHRISTÈLE
BIENVENU**
Vice-Présidente Régionale

Face aux évolutions démographiques, réglementaires et techniques de l'hôpital, la Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences est devenue un outil indispensable de modernisation de la gestion des ressources humaines. Il s'agit d'une méthodologie permettant la gestion préventive des effectifs, à la fois sur un plan quantitatif et qualitatif. Cette démarche stratégique permet de détecter en amont les évolutions des métiers, des compétences, des effectifs et d'anticiper les écarts possibles entre les besoins et les ressources, afin de les combler par le biais de recrutements, de formations ou de promotions professionnelles. Elle vise également à une meilleure reconnaissance des compétences individuelles, des parcours professionnels, des potentiels de chacun et des projets des agents, notamment à travers le dispositif de l'entretien professionnel sur lequel elle repose. La GPMC est donc un outil partagé de pilotage et de dialogue social dont les enjeux sont une gestion dynamique et prospective des compétences et métiers de l'hôpital, ainsi qu'une valorisation des ressources individuelles, au service de la mise en oeuvre du projet d'établissement.



**M^{ME} EVELYNE
DESBROSSES**
Déléguee Régionale

L'ANFH s'est investie dans l'accompagnement des établissements sur des questions de ressources humaines, en particulier sur la GPMC, la formation étant au coeur du processus puisqu'il s'agit d'anticiper les besoins de compétences des hospitaliers. Alors que la région Centre propose, depuis de très nombreuses années, une offre importante de formations pour répondre aux besoins des établissements, en 2011, le projet GPMC a été innovant par son contenu, sa forme, son organisation et son financement.

Ce premier projet d'envergure et pluriannuel mené par la délégation régionale, propose une offre globale qui s'adresse à tous les établissements, adaptable à chacun, composé de formations et d'un accompagnement individualisé menés par un prestataire spécialisé dans le domaine. Initialement prévu sur 3 ans (2011-2013), il a été prolongé une quatrième année et sera prolongé à partir de 2015 dans une nouvelle dynamique autour du réseau des référents GPMC, sous forme d'un suivi des établissements en cours, tout en intégrant de nouveaux établissements. L'ANFH a obtenu des fonds européens importants qui ont facilité la mise en oeuvre du projet et qui ont nécessité la réorganisation de l'activité de la délégation pour garantir une réponse adaptée aux exigences des contrôles des fonds européens.

REMERCIEMENTS

L'ANFH Centre tient à remercier l'ensemble des acteurs ayant contribué à la réussite du déploiement de la Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences en Région Centre, et tout particulièrement :

Les établissements participant et leurs équipes pour leur confiance et leur engagement dans la mise en oeuvre de la G.P.M.C.

Les présidents et vice-présidents régionaux ANFH Centre tout au long de ces 4 années :

Mme Marie-Noëlle BEUNIER
Mme Christèle BIENVENU
M. Christophe DELA
Mme Corinne KERYELL
Mme Patricia ROMERO-GRIMAND

Les membres du bureau régional tout au long de ces 4 années

Les partenaires :

L'Agence Régionale de Santé (ARS) de la Région Centre Val de Loire : M. Pierre-Marie DETOUR, Directeur Général Adjoint et M. Philippe GUERIN, Responsable du pôle démographie médicale et gestion prévisionnelle des professionnels de santé
Le Conseil Régional Centre Val de Loire : M. Alain ROBIN, Directeur Adjoint - Direction de l'Apprentissage et des Formations Sanitaires et Sociales
La Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) : M. Philippe RAUX, Directeur Adjoint et Mme Fatima MERZOUKI, Chargée de Mission
La Direction Générale de l'Offre de Soins (D.G.O.S.) : Mme Anne DARDEL, Responsable de la Mission Etude d'impact, Métiers et Masse Salariale

Les prestataires :

Mme Martine VANPEENE et M. Anthony CHARLET (Consultants et Directeurs Associés de CAPITAN),
M. Francis MINET (Consultant et Directeur Associé de DIDACTION)
M. Laurent MIETLICKI (Consultant et Directeur Associé de GRAND ANGLE)
M. Steeve FLANET - Directeur d'Etude Corporate (OPINION WAY)

L'ANFH Nationale

M. Denis COSTES, Coordonnateur de Projet ANFH Nationale
Mme Virginie LOUISE, Responsable Connaissance Client - ANFH Nationale
Les groupes projets "G.P.M.C." et "Cartographie" nationaux
Toute l'équipe GESFORM / GESFORM-G.P.M.C. - ANFH Nationale

ANFH

Délégation Région Centre
Evelyne DESBROSSES - Déléguée régionale
02 54 74 98 41 - e.desbrosses@anfh.fr
Nathalie COUTON - Conseillère formation
02 54 74 98 46 - n.couton@anfh.fr

