

1974 – 2024

50 ans d'engagement  
de l'Anfh au service  
de la santé

Anfh50

50







**1974 – 2024**

**50 ans d'engagement  
de l'Anfh au service  
de la santé**

-

74

-

-

- 24

-

-

# Introduction

## De la formation à l'innovation

Il y a cinquante ans, en 1974, Simone Veil présentait devant l'Assemblée nationale son projet de loi dépenalisant l'IVG. Quelques mois plus tôt, le vaccin contre la varicelle avait été mis au point et l'IRM avait vu le jour. Le scanner, lui, avait fait son apparition trois ans plus tôt. En médecine comme en bien d'autres domaines, l'heure était à la révolution. En 2024, le monde de la santé entre de plain-pied dans une nouvelle révolution : celle de l'intelligence artificielle et des robots chirurgicaux. Mais pas plus qu'en 1974, il ne vit dans une tour d'ivoire : il est confronté, comme tous les autres champs professionnels sans exception, aux enjeux climatiques et écologiques qu'impose un monde globalisé aux composantes de plus en plus interdépendantes. La pandémie de Covid-19 l'a bien illustré. Ainsi, si les défis auxquels ont été confrontés les agents de la Fonction publique hospitalière dans le demi-siècle qui vient de s'écouler ont été nombreux, il y a fort à parier que ceux que leur réserve l'avenir le seront tout autant, si ce n'est plus !

C'est dire si le rôle de l'Anfh, créée en 1974, a été important par le passé et restera absolument décisif dans les années à venir. Cela fait cinquante ans que l'association soutient le monde hospitalier en gérant au plus près des besoins les fonds de formation du secteur,

en accompagnant les agents dans leurs parcours professionnels et en appuyant les projets des établissements. Aujourd'hui comme hier, l'action de l'Anfh reste fidèle à ses trois valeurs fondatrices que sont le paritarisme, la proximité et la solidarité. Les fondateurs de l'Anfh, parmi lesquels Pierre Raynaud, Guy Piau, Robert Chalavet et René Champeau, ont fait de la formation un sujet de dialogue social et mis en place une gestion paritaire, afin de permettre à l'ensemble des acteurs de contribuer ensemble à l'élaboration d'une politique ambitieuse pour les agents de la FPH. L'ensemble des instances de décision de l'Anfh est ainsi administré conjointement par des représentants des établissements et des organisations syndicales, à l'échelle territoriale, régionale et nationale. Articuler le niveau national et l'échelon local est pour l'Anfh une exigence de tous les instants qui permet de croiser les regards, de confronter les différentes expertises et les remontées de terrain, mais aussi de chercher inlassablement le point d'équilibre entre exigences collectives et aspirations individuelles. Grâce aux données quantitatives collectées et aux efforts de mutualisation réalisés, l'accès de tous les agents de la FPH à la formation et à la promotion professionnelles s'est renforcé, preuve que la solidarité n'est pas un vain mot pour l'association. →

L'Anfh a su évoluer au fil des ans, se modernisant et améliorant son organisation et ses dispositifs afin de mieux répondre aux besoins de ses adhérents. Lorsqu'on examine son histoire au regard de celles de la formation professionnelle et de la Fonction publique hospitalière, on constate que l'association a toujours su anticiper afin de remplir pleinement son rôle d'intérêt public auprès des professionnels et des établissements.

En cette année de cinquantenaire, l'association réaffirme son attachement à ses valeurs fondatrices qui restent plus que jamais d'actualité face aux logiques d'isolement, d'individualisme et de perte de repères que produisent trop souvent nos sociétés. Dans les années à venir, les secteurs sanitaire, social, médico-social et celui de la formation professionnelle continueront à faire face à de nombreuses évolutions de nature démographique, technologique, sociétale, écologique ou encore numérique. Dans un monde où les innovations se multiplient, former les agents tout au long de la vie devient par exemple une nécessité absolue. L'Anfh se tiendra à leurs côtés et saura être force de proposition pour les accompagner dans les évolutions de leurs missions et de leurs métiers.

Parce qu'on ne peut construire un futur désirable sans apprendre du passé, parce qu'il est impossible de se projeter dans l'avenir et d'adapter continuellement ses outils sans revenir aux sources de son engagement, ce livre a tout à la fois pour ambition de retracer l'histoire de l'Anfh et de rendre hommage à celles et ceux qui l'ont fondée puis fait croître et progresser. Une première partie historique leur donne la parole et tire le fil chronologique de la création et de l'évolution de l'association, intrinsèquement liées à l'histoire de la Fonction publique hospitalière et à l'évolution de la législation en la matière. L'ouvrage souhaite également rendre compte de toutes les missions accomplies aujourd'hui par l'association. Une deuxième partie fait écho aux grandes orientations de sa feuille de route, à travers divers parcours d'agents, un reportage photographique dans plusieurs établissements à travers la France et de nombreux témoignages. Enfin, cet ouvrage anniversaire ambitionne d'éclairer le chemin qui est devant nous : une dernière partie prospective invite les lecteurs à découvrir les défis à venir en matière de formation et de soins, qui font corps avec les défis futurs de l'Anfh.

**Cela fait cinquante ans que l'association soutient le monde hospitalier en gérant, au plus près des besoins, les fonds de formation du secteur, en accompagnant les agents dans leurs parcours professionnels et en appuyant les projets des établissements.**



## **Pierre Raynaud**

### **Un grand hospitalier à l'origine de l'Anfh**

Cinquante ans n'est pas un anniversaire exceptionnel pour une association, personne morale censée dépasser largement la durée de vie humaine.

Ce demi-siècle d'existence, et surtout de développement et d'expansion, est néanmoins un gage de pérennité et le témoin de la réussite de ses fondateurs et de la justesse de leurs vues.

À notre époque où les informations se succèdent à grande vitesse, projetant de plus en plus vite les précédentes dans le trou noir de l'oubli, il m'a semblé nécessaire de rendre justice à la mémoire et l'œuvre d'un grand hospitalier disparu depuis plus de vingt ans : Pierre Raynaud.

Il commence sa carrière hospitalière comme directeur d'un petit hôpital auvergnat, Cusset, et la terminera comme inspecteur général des affaires sociales, mais son action majeure au service de l'hôpital public, il la mènera pendant plus de vingt ans au sein de la Fédération hospitalière de France, d'abord comme délégué général, puis après sa mise à la retraite, comme président de cette dernière.

Son action a été uniquement guidée par des notions fondées sur le partage, le mutualisme, le paritarisme, la coopération.

Dans les années 1960, l'absence de comité d'entreprise au sein de l'hôpital public se fait cruellement sentir. Pierre Raynaud, depuis peu à la tête de la FHF, lancera en parité avec les organisations syndicales la création du Comité de gestion des œuvres sociales dont le succès n'a fait que grandir ; en prolongement de l'activité de celui-ci, il mettra sur pied le régime de retraite complémentaire.

L'échec subi en 1963 par la tentative de création d'un groupement d'achats interhospitalier ne le décourage pas et, avant même la parution des textes officiels sur la formation continue dans la Fonction publique hospitalière, il prend contact avec le ministère de la Santé d'une part et les principales organisations syndicales d'autre part

et lance, la FHF étant la troisième partie et le maître d'œuvre, la négociation sur les statuts d'une association qui prendrait en charge la gestion de cette nouvelle fonction hospitalière.

En novembre 1974, une réunion des trois entités intéressées organisée par la FHF et présidée par Pierre Raynaud se tient avenue d'Italie, dans les locaux du CGOS. Elle approuve les statuts précédemment élaborés en commun par toutes les parties prenantes et désigne son premier directeur qui sera chargé d'établir le procès-verbal de cette réunion, devenue du même coup l'assemblée constitutive de la future Anfh.

L'anniversaire de ce demi-siècle d'existence mais aussi de succès et de développement semble particulièrement propice pour rappeler et honorer la mémoire de ce grand hospitalier que fut Pierre Raynaud.

**Robert Chalavet,**  
premier directeur de l'Anfh

## Introduction

p.5

## 1974 – 2024 L'Anfh en chiffres

p.10

## Hier

p.12

**Et au départ  
c'était comment ?**

p.14

**Dans le rétroviseur**

*Interview croisée*

*Robert Chalavet et Paul Castel*

p.15

**1974 – 2024**

L'Anfh au fil du temps

p.20

**Les invités de l'Anfh**

Annie Derrien,

Françoise Hollant,

Patrick Babet,

Catherine Dupire

p.40 – 43

## Aujourd'hui

p.44

**Projet stratégique**

La feuille de route de l'Anfh

p.46

## Sécuriser

p.48

**Alexandre Benoist,  
du soin à la technique**

p.50

**Cyril Bride,  
un directeur dans le vent**

p.54

**Nawele Boublay,  
prendre une revanche  
sur la vie**

p.59

**Éric Alcacer,  
le prendre soin sous  
toutes ses formes**

p.63

## Soutenir

p.68

**Service RH**

Développer un  
accompagnement  
sur-mesure

p.69

## Arrêt sur images

p.72

## Développer

p.106

### Formation

Offrir toutes les chances  
aux agents

*Interview*

*d'Emmanuelle Quillet*

p.107

### DPC

Redonner au dispositif  
sa dimension collective

*Interview Jean-Marie Woehl*

p.110

### Panorama

Les outils développés  
par l'Anfh

p.112

### Santé publique

Répondre aux enjeux  
d'aujourd'hui et de demain

*Interview de*

*Catherine Vautrin*

p.114

### Les invités de l'Anfh

Nathalie Couton,  
Christelle Waserman,  
Dominique Cantais,  
Murielle Dumargne

p.118 – 121

## Demain

p.122

### Cartographie des métiers

Du « grade » aux « métiers  
et compétences »

p.124

### Cartographie des métiers

« Réaliser sa cartographie est  
la première étape d'une GPMC »

*Rencontre avec Vanessa*

*Peaudecerf*

p.126

### Les invités de l'Anfh

Florence Bocquel,  
Haingo Rafidison,  
Viviane Ekoume,  
Lydia Rivat

p.128 – 131

## Piloter

p.132

### Interview croisée

« Une formation continue  
au rendez-vous des attentes  
des professionnels »

*Bertrand Longuet*

*et Céline Dugast*

p.133

## Prospectives

p.142

### Interview croisée

« La formation ? Elle doit savoir  
mettre en récit ce que les  
soignants sont et ce qu'ils font »

*Jean-Pierre Gonzalez*

*et Éliane Rothier Bautzer*

p.143

### Gouvernance et dirigeance

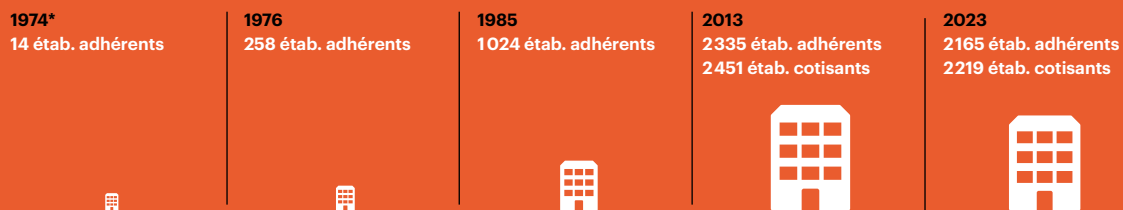
p.146

# 1974 – 2024

## L'Anfh en chiffres

Marquée tout à la fois par l'évolution des pratiques, des outils, de la réglementation, des besoins de la Fonction publique hospitalière et de ses objectifs, l'histoire de l'Anfh se raconte aussi en chiffres.

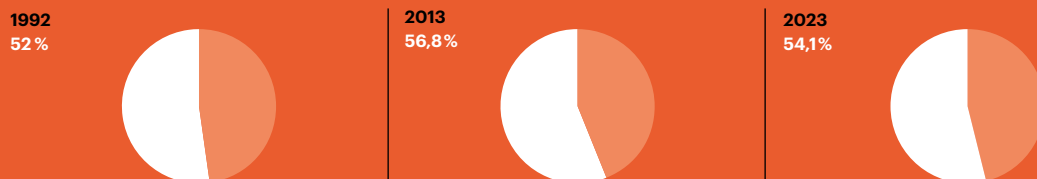
### Établissements adhérents à l'Anfh



### Nombre d'agents concernés\*\*



### Taux d'accès à la formation



---

### Nombre d'heures de formation financées

1994	2013	2023
<b>10 292 140</b>	<b>24 447 453</b>	<b>31 209 461</b>

---

### Études promotionnelles financées

2009	2013	2023
<b>18 439</b>	<b>18 482</b>	<b>22 891</b>

---

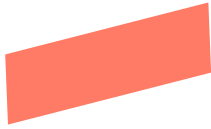
### Dossiers CPF financés

1990***	2013	2023
<b>303</b>	<b>3 436</b> en cours	<b>5 189</b> en cours

---

\* Première année d'activité de l'Anfh. \*\*Agents de la FPH employés par les établissements adhérents. \*\*\* Première année de mise en œuvre.

**HIER**



## **Hier**

Si un anniversaire comme celui que célèbre l'Anfh est une occasion d'envisager l'avenir, l'événement fait aussi office de prétexte pour se tourner vers le passé, comprendre les origines et faire le point sur les évolutions.



## **Et au départ c'était comment ?**

Robert Chalavet, premier directeur de l'Anfh à partir de 1974, et Paul Castel, directeur de 1986 à 1994, partagent leurs souvenirs des premières années... et leur vision de celles à venir.



# Interview croisée Dans le rétroviseur

**Vous avez été parmi les premiers directeurs de l'Anfh... À quels besoins l'association répond-elle à ses débuts ?**

**ROBERT CHALAVET** La formation continue des agents hospitaliers, pourtant indispensable étant donné l'évolution rapide des techniques et des savoirs, n'était à l'époque organisée que de manière informelle, à l'initiative de quelques directeurs d'hôpitaux, entre eux ou au sein de leurs établissements. Il y avait donc tout à construire pour la structurer et la financer !

**PAUL CASTEL** L'hôpital de 1974 ou de 1986 n'avait pas grand-chose à voir avec celui d'aujourd'hui. L'Anfh répondait à un fort besoin de formation, mais qui n'était pas le même qu'à l'heure actuelle. Alors qu'à présent, la formation se concentre sur des problématiques humaines, transversales, d'attractivité, de fidélisation, de qualité de vie au travail, etc., à l'époque, le besoin portait surtout sur les aspects techniques. Nous avons encore la hantise de l'hôpital-hospice et il y avait une véritable volonté de construire l'hôpital hyperperformant, de le faire apparaître comme un lieu de techniques en plein développement. Les premières années de l'Anfh ont été dédiées à cet enjeu-là : l'association a été un outil de promotion professionnelle et de progrès techniques pour les personnels.

**La construction de l'Anfh a-t-elle été difficile ?**

**R.C.** Il a fallu deux ans de négociation entre le ministère de la Santé, la Fédération hospitalière de France (FHF) et les syndicats pour mettre en place le

projet d'association, très inspiré de celui du Comité de gestion des œuvres sociales (CGOS), et en définir les statuts. Restaient ensuite les aspects pratiques à régler : quand l'Anfh a été créée officiellement, en 1974, elle ne disposait pas encore de budget ! Nous avons emprunté 30 000 francs au CGOS, qui nous a également prêté des locaux, et nous avons commencé ainsi : juste une secrétaire, le président Guy Piau et moi-même. Nous avons établi le règlement intérieur, le plan de comptabilité... et nous attendions le décret qui allait rendre la formation des personnels hospitaliers obligatoire et lui attribuer un financement pour créer une trésorerie. Le texte a finalement été publié en 1975... L'argent pouvait enfin rentrer. Nous n'avons pas perdu de temps : nous avons nommé des délégués régionaux, leur avons trouvé des locaux, les avons équipés de téléphones, de machines à écrire, de comptes en banque pour qu'ils puissent financer les formations, etc. Et quelques mois après la publication du décret, de premières formations ont déjà pu être prises en charge. Nous avons énormément de propositions de la part des organismes de formation et les délégués régionaux avaient donc un large choix et l'occasion de négocier des tarifs intéressants. Il y a eu beaucoup à faire, mais c'était stimulant !

**Dès le départ, l'Anfh s'articule autour de trois valeurs : le paritarisme, la solidarité et la décentralisation, devenue depuis « proximité ». Ont-elles été une contrainte ou une solution ?**

**R.C.** Une solution, très clairement ! Nous avons comme modèle le CGOS, qui appliquait avec succès les mêmes principes, et l'espoir que cela fonctionnerait aussi pour l'Anfh. Non seulement ce fut le cas, mais le résultat est même au-delà de nos espérances, quand je vois ce qu'est devenue l'Anfh aujourd'hui ! →

## **CGOS**

Association fondée en 1960, le CGOS a pour mission de mettre en œuvre et de gérer l'action sociale en faveur des agents en activité ou retraités des établissements publics sanitaires, sociaux et médico-sociaux via leur adhésion à l'association.

### **Paritarisme**

Depuis la création de l'Anfh, l'ensemble de ses instances de décision et de consultation sont administrées de façon paritaire, c'est-à-dire conjointement, par les représentants des établissements et les organisations syndicales, à l'échelle territoriale, régionale et nationale.

Ces trois valeurs fondamentales ont facilité le développement et l'évolution de l'association.

**P.C.** La proximité était indispensable pour garder un lien avec les attentes locales. Le mutualisme assurait un bénéfice pour tous les établissements. Quant au paritarisme, il a été pour moi une révélation : j'ai découvert grâce à l'Anfh le très haut niveau de responsabilité des représentants des fédérations syndicales et à quel point nous pouvions travailler tous ensemble de manière intelligente. Claude-Guy Charlotte, le président avec qui j'ai collaboré après François Gayraud, avait défini l'Anfh comme un « laboratoire de dialogue social » et c'est tout à fait exact. Alors que dans les établissements, les relations pouvaient être conflictuelles entre syndicats et directions, à l'Anfh tout le monde était autour de la table avec le même objectif – optimiser la gestion des fonds de formation continue – et il était rarissime qu'il y ait des divergences. Les valeurs-clés n'ont pas été un problème mais, au contraire, une source de richesse.

### **Comment se sont renforcés les liens avec les établissements adhérents ?**

**R.C.** Au départ, l'idée de l'Anfh a entraîné l'hostilité de collègues qui se disaient déjà bridés par la tutelle et ne voulaient pas de nouvelles obligations. Certains d'entre eux, qui donnaient des cours par ailleurs, ne voulaient pas se voir dépossédés de cette activité. D'autres, directeurs d'hôpitaux de moyenne importance, attendaient de voir comment réagiraient les établissements plus conséquents. J'ai donc participé à tous les congrès régionaux de la FHF ainsi qu'aux formations mises sur pied par les organisations syndicales à destination de leurs délégués pour mettre en avant nos valeurs, présenter les avantages de notre association, rassurer et convaincre. La première adhésion formelle a été celle de

centre hospitalier de Lourdes... un vrai miracle ! Puis dès que le décret de 1975 a été publié, Louis Veyret, directeur des Hospices civils de Lyon, a tenu sa parole : il a adhéré et versé sa cotisation, qui était évidemment substantielle étant donné la masse salariale de l'établissement. De quoi rembourser le prêt du CGOS, continuer à développer l'association et rallier de nouveaux établissements. La roue s'est ensuite emballée et en 1979, les adhérents représentaient déjà plus de 60 % des lits !

**P.C.** Lorsque je suis arrivé à la direction de l'Anfh en 1986, mon premier objectif a été de continuer à faire progresser le nombre d'adhésions. Nous couvrons environ deux tiers des établissements, mais je voulais rallier ce dernier tiers et en particulier, certains grands CHU, comme ceux de Rennes ou de Strasbourg, qui manquaient encore à l'appel. Les non-adhérents avaient souvent une double réticence : d'une part ils voulaient être maîtres de leurs finances et les gérer avec leurs structures internes ; d'autre part, ils ne voyaient pas l'intérêt de payer les frais de gestion de l'Anfh, qui s'élevaient alors à 12%. Pour le premier point, nous leur avons démontré qu'ils continueraient à choisir librement leurs formations mais que grâce à l'Anfh, ils pouvaient bénéficier de tarifs avantageux et d'une offre soigneusement sélectionnée. Sur le deuxième point, nous avons baissé les frais de gestion à 8% et nous avons développé de véritables prestations de services. Nous avons mis par exemple à leur disposition des banques de données avec des évaluations qualitatives sur les organismes de formation, nous avons développé la centrale d'achats, nous leur proposons des formations régionalisées et groupées, financées grâce aux frais de gestion, nous mettons à leur disposition nos conseillers pédagogiques pour répondre à leurs interrogations et les accompagner dans l'élaboration de leurs



plans de formation, etc. Grâce à cela, le nombre d'adhérents a poursuivi son augmentation.

**Quel souvenir marquant gardez-vous de votre passage à la direction de l'Anfh ?**

**R.C.** La première assemblée de l'Anfh à Bagnolet, en 1974 ! J'avais appris que la CFDT et la CGT entendaient semer le trouble en faisant entrer de nombreux participants afin de perturber les votes. J'ai donc précisé sur la convocation envoyée en amont de l'AG que celle-ci servirait de laissez-passer et nous avons pu ainsi contrôler qui entrait dans la salle. L'AG a pu avoir lieu... et l'Anfh est alors entrée pleinement en fonction, puisque tous ses organes statutaires s'étaient réunis au moins une fois.

**P.C.** La préparation des assemblées générales annuelles m'a aussi beaucoup marqué. Il s'agissait de moments de stress dans le cadre du paritarisme. Heureusement, j'avais une assistante

exceptionnelle auprès de moi, remarquable organisatrice, Pascale Belmondo, qui exerce toujours à l'Anfh.

**Atteindre 50 ans, dans un paysage hospitalier qui a beaucoup changé, a demandé de grandes capacités d'adaptation et même d'anticipation. Quelles ont été selon vous les clés de la réussite de l'Anfh ?**

**R.C.** Tout le monde s'y est mis. Syndicats, FHF, directeurs... Chacun a compris que l'avenir de l'Anfh et de la formation continue hospitalière reposait sur la coopération à long terme. C'est ce qui a permis à l'association de toujours trouver des compromis pour évoluer et avancer.

**P.C.** L'Anfh reflète de façon transversale l'intégralité des acteurs du monde hospitalier et c'est sa plus grande force. À peu près toutes les catégories socioprofessionnelles sont représentées, ce qui permet de discuter de tous les sujets, de repérer les problématiques

→

de demain. Sa structure associative lui offre de la réactivité, mais le soutien du ministère renforce aussi son poids, sa légitimité.

**Quelles ont été justement les évolutions les plus importantes au cours de ces 50 années?**

**R.C.** Le plus frappant, c'est la place prise par l'Anfh dans la conception même des formations continues, par ses mises à jour constantes, son importance en matière de personnel, de fonds mis en jeu, d'entrées en formations financées. Elle a aujourd'hui une aura qui dépasse même son propre cadre professionnel et qui inspire d'autres secteurs.

**P.C.** L'Anfh est devenue un partenaire institutionnel essentiel de l'hôpital public alors qu'il y a 50 ans, tout était à construire! Grâce au développement des prestations de service, elle est aujourd'hui un véritable outil de gestion des ressources humaines et non plus un simple « fonds d'assurance formation ». Elle a su aussi élargir son champ de prestations, en récupérant la gestion des Études promotionnelles, puis du Congé de formation professionnel, et ensuite du DPC. Enfin, elle est très appréciée du côté ministériel également et constitue un repère, tant sur les plans nationaux que régionaux.

**Que peut-on souhaiter à l'Anfh au moment de souffler ces 50 bougies?**

**R.C.** Je souhaite qu'elle puisse fêter son centième anniversaire dans le même état d'esprit et même dans une dynamique encore plus grande. Grâce aux valeurs qu'elle incarne, l'Anfh est le seul lieu où les personnels hospitaliers de toutes catégories se rencontrent sur un pied d'égalité. Pourvu qu'ils continuent à travailler ainsi ensemble pour que l'hôpital public puisse remplir toujours mieux sa mission.

**P.C.** 50 ans, c'est une très belle réussite, mais c'est une étape: je souhaite que l'Anfh continue de conforter sa place dans l'hôpital public des années 2030 et même élargisse ses missions. L'arrivée de l'intelligence artificielle par exemple va entraîner des évolutions et des reconversions à l'hôpital et va nécessiter des changements même dans les prestations de service de l'Anfh. Ce sera un défi pour les cinq à dix années à venir et j'espère qu'elle le relèvera, en restant fidèle à sa tradition d'échange, de dialogue, de relations humaines.

« À l'Anfh tout le monde était autour de la table avec le même objectif – optimiser la gestion des fonds de formation continue – et il était rarissime qu'il y ait des divergences. »

## Robert Chalavet

### Du droit à la formation

#### Dates-clés

**1961**

Intègre l'École nationale de la santé publique (ENSP)

**1974**

Devient le 1<sup>er</sup> directeur de l'Anfh

**1979**

Nommé à la première classe et directeur de service central au CHU de Nîmes

**1981**

Entre au Conseil d'administration national

Après un début de carrière en tant qu'avocat à la cour de Nîmes puis dans une DASS dans le Gard, Robert Chalavet intègre en 1961 l'École des hautes études en santé publique, alors appelée École nationale de la santé publique (ENSP). Celle-ci vient d'acquiescer son statut juridique autonome et dispose à présent d'un personnel enseignant permanent... Robert Chalavet sort premier du premier concours bénéficiant de cette nouvelle organisation. Il dirige ensuite le petit Centre hospitalier de Sainte-Marie-aux-Mines, dans le Haut-Rhin de 1962 à 1968, puis le Centre hospitalier de Montreuil. Le développement de ce dernier lui permet de passer directeur de seconde classe et c'est alors qu'il intègre l'Anfh. « Pierre Raynaud, qui était alors délégué général de la FHF et à l'origine de la création de l'Anfh, m'a proposé ce poste pour plusieurs raisons, retrace Robert

Chalavet. J'avais mené d'assez longues études universitaires, j'étais passionné par la formation et j'organisais des « journées de recyclage », au cours desquelles des médecins, des conférenciers, d'autres directeurs, faisaient le point sur des questions d'actualité et mettaient à jour les connaissances des agents. En outre, ayant fondé l'association des anciens élèves de l'ENSP, j'avais de nombreuses relations avec les directeurs d'établissements. » Après cinq ans de mandat, Robert Chalavet est nommé à la première classe et directeur de service central au CHU de Nîmes. Mais il ne tarde pas à remettre un pied dans l'Anfh : en 1980, il prend un poste au conseil régional de gestion de Montpellier et en 1981, il entre au conseil d'administration national. Il garde ainsi un lien avec l'association jusqu'à son départ à la retraite, en août 1990.

## Paul Castel

### La santé sous toutes ses formes

#### Dates-clés

**1976**

Intègre l'École des hautes études en santé publique (EHESP)

**1986**

Devient le 4<sup>e</sup> directeur de l'Anfh

**2010**

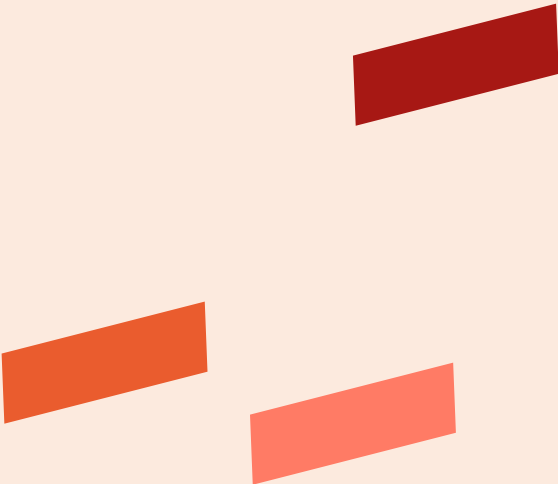
Nommé inspecteur général des affaires sociales

**2012**

Devient directeur général de l'Agence régionale de santé (ARS) de PACA

Après des études de droit et de lettres, Paul Castel intègre en 1976 l'École des hautes études en santé publique (EHESP). Il rejoint ensuite le Centre hospitalier d'Hyères comme directeur adjoint jusqu'en 1984, puis celui de Brignoles, en tant que directeur, jusqu'en 1986. C'est alors qu'il prend le poste de directeur de l'Anfh. « J'étais très intéressé par la dimension RH et les aspects formation et je siégeais déjà au nom de la FHF dans la délégation régionale de l'Anfh, se souvient-il. Alors quand j'ai vu qu'un poste de directeur s'ouvrait au national, j'ai candidaté. » Huit ans plus tard, à l'été 1994, il intègre le CHU de Strasbourg, où il reste jusqu'en 2006, d'abord en tant que directeur général adjoint puis en tant que directeur général. Il passe ensuite quatre ans à la tête des Hospices civils de

Lyon avant de devenir, en 2010, inspecteur général des affaires sociales. De fin 2012 à fin 2016, il est directeur général de l'Agence régionale de santé (ARS) de PACA, puis termine sa carrière par deux missions de six mois chacune au cabinet de la ministre de la Santé (l'une sur les CHU, l'autre sur la fusion administrative entre la Haute autorité de santé et l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux). Officiellement à la retraite depuis janvier 2018, il est devenu en 2019 médiateur régional pour l'Auvergne-Rhône-Alpes et se charge de faciliter les discussions en cas de conflit entre personnels et institutions, dans les établissements hospitaliers et médico-sociaux.



**1974 – 2024**

## **L'Anfh au fil du temps**

En 50 ans, l'Anfh a connu de nombreuses mutations. Se modernisant année après année, elle a su s'adapter aux besoins des agents, ainsi qu'aux évolutions de la Fonction publique hospitalière tout comme aux transformations techniques et sociétales. Retour sur un demi-siècle d'histoire.

# 70

**Juillet 1970**

## **Signature du premier accord national interprofessionnel consacré à la formation professionnelle**

**Création du congé de formation et mise en place du plan de formation dans les entreprises**

**Décembre 1970**

**Loi portant réforme hospitalière instaurant la carte sanitaire et créant le service public hospitalier**

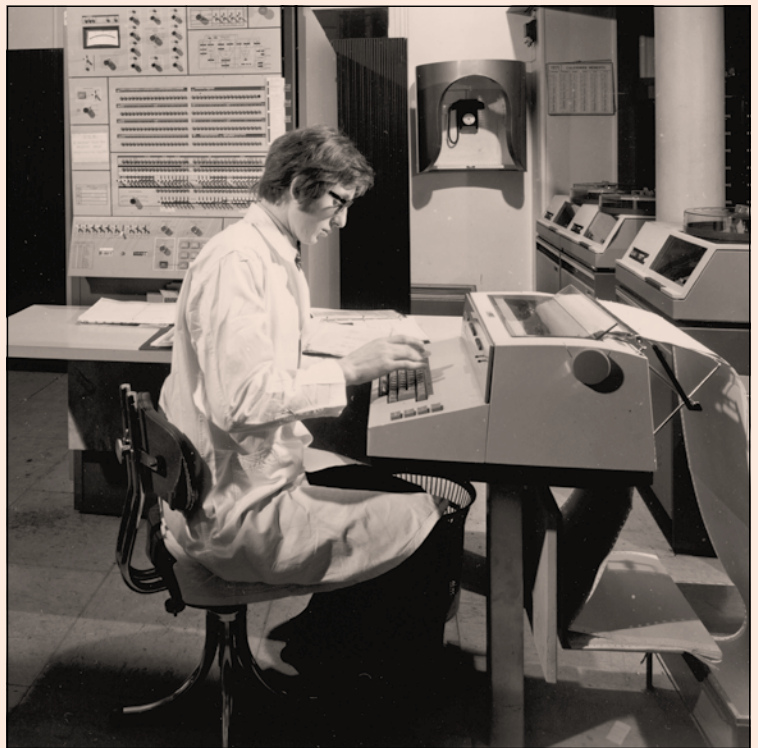


**Juillet 1971**

## **Loi Delors**

**portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente (secteur privé)**

«À l'époque comme aujourd'hui, la formation continue dans les hôpitaux était une véritable nécessité. Il s'agissait de mettre à jour les connaissances sur les techniques et les outils et d'essayer de combler l'espace entre les



exigences des patients et ce que l'hôpital pouvait offrir. La loi du 16 juillet 1971 exclut pourtant l'hôpital du champ de la formation continue, peut-être pour ne pas ajouter de nouvelles dépenses obligatoires dans le budget des établissements. Pierre Raynaud, alors délégué général de la Fédération hospitalière de France, décide donc de créer une association, sur le modèle du CGOS (le Comité de gestion des œuvres sociales), pour gérer les fonds dédiés à la formation en milieu hospitalier. Et cela fonctionne... même s'il faut attendre 1975 pour

que le décret étendant l'obligation de formation continue aux personnels hospitaliers paraisse et que l'Anfh dispose enfin de fonds propres pour fonctionner.»

*R. Chalavet*

### **Loi Delors**

**Elle organise la formation professionnelle continue. Les salariés ont désormais le droit de prendre un congé pour suivre une formation et les entreprises de 10 salariés et plus ont l'obligation de participer au financement des actions de**

**formation par le biais d'une contribution obligatoire. L'éducation permanente est érigée en droit légal pour les travailleurs, ce qui entraîne l'apparition d'un marché de la formation. Le Plan de formation fait également son apparition, avec les premiers**

**organismes collecteurs: les FAF et les ASFO. Le Congé individuel de formation est créé à cette occasion. Cependant, les derniers articles de la loi écartent les fonctionnaires et agents publics du bénéfice de son action immédiate.**



**Novembre 1974**

## **Création de l'Anfh**

Avec la création de l'Anfh, le secteur hospitalier public se dote d'une institution, sous la forme d'une association sans but lucratif (loi 1901) gérant sa formation professionnelle. L'Anfh siège alors dans les locaux du CGOS (Comité de gestion des œuvres sociales), avenue d'Italie (Paris 13<sup>e</sup>).

L'association est nommée à l'origine « Association nationale pour l'organisation de la formation continue de personnel des établissements publics d'hospitalisation, de soins, de cure, d'hébergement et de prévention dans le cadre de l'éducation permanente ». Le dépôt de ses statuts le 27 novembre entérine sa création. Robert Chalavet devient le premier directeur général de l'Anfh.

« Former les personnels tout au long de leur vie était une évidence pour une partie des établissements hospitaliers et en particulier pour les plus importants, comme les CHU. Mais cela se faisait au gré des circonstances, de façon informelle. Les établissements les plus importants organisaient des « journées » à destination des cadres de services, administratifs ou techniques, invitant parfois les établissements voisins à s'y joindre. La création de l'Anfh répondait au besoin

d'encadrer ces initiatives isolées, de soutenir le développement de véritables formations continues. »

*R. Chalavet*

**Février 1975**

## **Installation de la première secrétaire de l'Anfh à plein temps**

**Mars 1975**

## **Décret pour application de l'article 43 de la loi Delors aux agents non titulaires de l'État et des établissements publics**

**Octobre 1975**

## **Installation du conseil pédagogique national**

« L'Anfh n'avait pas pour mission de donner des formations mais d'en acheter. Ses dirigeants n'avaient donc pas besoin d'être des pédagogues, tout comme un directeur d'hôpital n'a pas besoin d'être médecin. En revanche, il a été décidé de se doter d'un conseil

pédagogique national, qui avait pour mission d'accompagner le conseil d'administration et la direction sur les problématiques pédagogiques. Ce conseil a aussi été décliné en version régionale, et l'instance nationale centralisait les initiatives pédagogiques déployées en région, sélectionnait celles qui fonctionnaient le mieux, faisait ainsi circuler les bonnes pratiques et soutenait des marchés de formation nationaux basés sur celles-ci. » *R. Chalavet*

**Janvier 1976**

## **Création des premières délégations**

**Les délégations Pays de la Loire, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Nord-Pas-de-Calais sont créées**

« Nous avons commencé par créer ces trois instances à la fois parce que nous disposions de l'accord du principal établissement adhérent





dans le secteur pour accueillir la première réunion et parce que ces délégations permettaient de couvrir dès le départ le territoire de manière à peu près uniforme. La mise en place de telles instances se faisait très rapidement car la procédure et les documents d'installation avaient été normalisés afin de gagner du temps. À mon départ, en 1979, nous avions déjà 21 sections régionales installées, avec 21 délégués nommés et formés.» *R. Chalavet*



#### **Mars 1976**

**Naissance des délégations Champagne, Languedoc-Roussillon, Picardie et Île-de-France**

#### **Mars 1976**

**Déménagement Installation du siège de l'Anfh dans ses premiers locaux, au 4<sup>e</sup> étage de la tour Onyx, 10 rue Vandrezanne (Paris 13<sup>e</sup>)**

#### **Avril 1976**

**Création de la délégation Centre**

#### **Mai 1976**

**Les délégations Poitou-Charentes, Midi-Pyrénées, Alpes et Limousin voient le jour**

#### **Septembre 1976**

**Naissance de la délégation Aquitaine**

#### **Octobre 1976**

**Les délégations Franche-Comté, Bourgogne et Rhône sont créées**



#### **Questions à**

**Guy Piau (FHF)**

**Président de l'Anfh de 1974 à 1979**

#### **Pouvez-vous retracer votre parcours en quelques lignes?**

Après avoir été attaché d'administration centrale auprès du ministère de la Santé publique dans les années 1960, j'ai occupé mon premier poste de directeur au Centre hospitalier de Vichy en 1971. J'ai été directeur et administrateur de différents établissements hospitaliers (Saint-Denis, Sainte-Anne à Paris, Marc-Jacquet de Melun...) jusqu'en 1996. J'ai présidé l'Anfh entre 1974 et 1979 puis l'IFAQ (Institut de formation à la qualité dans les hôpitaux) entre 1998 et 2001. J'ai été membre de nombreux conseils et commissions de santé et président de l'association des directeurs d'établissements publics spécialisés en psychiatrie.

#### **Quels ont été les chantiers majeurs de votre mandat?**

En tant que premier président de l'Anfh, tout était à faire! C'est Pierre Raynaud, le délégué général de la FHF de l'époque, qui m'avait proposé de prendre cette présidence, en parallèle de mes fonctions à l'hôpital. Il savait que je croyais fermement à la formation du personnel hospitalier. Disons pour résumer qu'avec Robert Chalavet, nous avons mis en place les délégations régionales et recruté la grande majorité des premiers délégués régionaux.

#### **À quelles difficultés avez-vous été confronté?**

Mis à part quelques réticences de la part du directeur du CHR de Clermont-Ferrand, tous les autres directeurs étaient partants. Certains membres des syndicats étaient également sur la réserve, mais c'est normal, c'est leur rôle.

#### **De quoi êtes-vous le plus fier?**

Je suis fier d'avoir réussi à faire adhérer un très grand nombre d'établissements et d'avoir fait en sorte que les sessions de formation touchent toutes les catégories de professionnels, notamment avec la promotion professionnelle pour les aides-soignantes, les ASH, etc.

#### **Quelle est votre perception de l'évolution de l'Anfh et du rôle qui est le sien aujourd'hui?**

Vu mon grand âge, je suis moins au fait qu'avant de son évolution, mais apparemment elle remplit bien ses missions et a été prise en main par des gens compétents.

#### **Un message pour les salariés actuels de l'Anfh?**

Engagez-vous à fond dans la formation continue, qui est une réussite pour tout le monde!

#### **Un message d'anniversaire?**

Je suis heureux que l'Anfh fonctionne toujours et je lui souhaite de poursuivre son chemin.



# 80

**Décembre 1976**

**Création des délégations Basse-Normandie, Lorraine, Alsace, Auvergne, Haute-Normandie et Corse. 406 établissements adhérents, qui représentent en nombre de lits déjà 60% du potentiel de l'époque.**

**Janvier 1977**

**Création de la délégation Bretagne**

**1977**

**Mise en place des premiers Plans d'action régionaux**

« Les plans d'action régionaux visaient à répondre aux exigences locales en matière de formation. Ils étaient établis par le conseil pédagogique régional au vu des demandes formulées par les établissements puis soumis pour validation financière au conseil de gestion régional. Ils complétaient ainsi les plans de formation mis en place au sein même des établissements sur des thématiques communes et transversales. »

R. Chalavet

**Février 1978**

**Première assemblée générale**

Elle a lieu à Paris le 9 février. L'association compte alors 500 établissements adhérents.

**Janvier 1979**

**Réalité et recherche**

Lancement de la revue *Réalité et recherche*, revue de la formation permanente publiée par l'Anfh

**Octobre 1979**

**Pierre Frédéric Salmon devient directeur général de l'Anfh**

**Octobre 1979**

**Création de la délégation Océan Indien**

**Juin 1981**

**Création d'un ministère de la Formation professionnelle**

confié à Marcel Rigout.

Ce ministère est aujourd'hui intégré au ministère du Travail.



**Août 1981**

**L'Anfh compte 1000 établissements adhérents**

**Janvier 1982**

**Jacques Taglang devient directeur général de l'Anfh**

Juillet 1983

### Loi sur la sécurité sociale

instaurant un forfait journalier et mise en place de la dotation globale de financement des établissements publics de santé

Juillet 1983

### Loi Le Pors

« Le droit à la formation permanente est reconnu aux fonctionnaires »



Novembre 1984

### L'Anfh fête ses 10 ans

Janvier 1985

### Déménagement

Installation du siège au 265 rue de Charenton, Paris 12<sup>e</sup>, adresse actuelle de l'Anfh



Janvier 1986

### Création de la Fonction publique hospitalière

Le statut général des fonctionnaires fait l'objet d'une refonte globale entre 1983 et 1986 au moyen de quatre lois: loi du 13 juillet 1983, portant droits et obligations des fonctionnaires,

commune aux trois fonctions publiques, puis lois du 11 janvier 1984, du 26 janvier 1984 et du 9 janvier 1986, portant dispositions statutaires relatives, respectivement, à la Fonction publique de l'État, à la Fonction publique territoriale et à la Fonction publique hospitalière.

Juin 1986

### Paul Castel devient directeur général de l'Anfh





**Août 1988**

### Lancement de Gesform

**Le logiciel dédié à la gestion globale du processus de formation, de la saisie du recueil jusqu'au bilan social voit le jour. Il connaîtra par la suite de nombreuses refontes et modernisations, pour accompagner au plus près les besoins des établissements.**

« Avant l'informatisation des hôpitaux, tout se passait par

courrier. La DRH bâtissait un projet de formation en fonction des besoins de son établissement. Elle dressait ainsi une liste de formations, soumises d'abord au comité technique paritaire de l'établissement qui émettait un avis consultatif. Le projet définitif était ensuite communiqué au délégué régional de l'Anfh, qui le transmettait au conseil pédagogique régional. Celui-ci sélectionnait alors les formations qu'il jugeait pertinentes de financer, en mettant éventuellement de côté afin d'organiser des sessions groupées avec d'autres établissements si certaines demandes ou problématiques étaient récurrentes, et établissait finalement un plan pédagogique, soumis pour avis et financement au conseil régional de gestion. Le retour du plan de formation vers l'établissement empruntait le trajet inverse via le délégué régional, qui

indiquait à la DRH les formations retenues, la date de mise à disposition des financements, et qui communiquait si besoin des pistes d'organismes de formation. C'était un circuit bien huilé, mais qui prenait bien sûr plus de temps que maintenant ! »

*R. Chalavet*

**1989**

### Premier forum régional

**2000 personnes se sont réunies à cette occasion en Provence-Alpes-Côte d'Azur**



# 90



Avril 1990

## Mise en œuvre du CFP

Décret n° 90-319 du 5 avril  
relatif à la formation  
professionnelle continue  
des agents de la FPJH



Juin 1990

## Publication du premier Plan d'actions régional (PAR) → voir ci-dessous

**PAR**

Chaque délégation régionale bâtit une offre de services pour l'année à venir, à destination des établissements adhérents. Ce Plan d'actions régional (PAR) recense toutes les actions

(nationales, régionales ou territoriales) qui leur sont proposées et en détaille les objectifs, le contenu, le public destinataire, les dates et l'organisme de formation.



1990

Encaissement et gestion  
par l'Anfh, sans mutualisation,  
des fonds de formation continue  
au-delà du taux de cotisation  
de 1%

1994

**2000 établissements  
adhérents à l'Anfh**

Novembre 1994

**Michel Ripoche  
devient directeur  
général de l'Anfh**

Novembre 1994

**L'Anfh fête ses 20 ans**

Juillet 1995

Création de la délégation  
Guyane



**Avril 1996**

Ordonnances portant réforme de l'hospitalisation publique et privée, portant mesures sur l'organisation de la Sécurité sociale et sur la maîtrise médicalisée des dépenses de soins. Création des ARH (Agences régionales hospitalières) et de l'Anaes (Agence nationale d'accréditation et d'évaluation en santé).



**Avril 1997**

### Création de la première Action de formation nationale (AFN)

Ces AFN tiennent compte des priorités de formation fixées par le ministère de la Santé et des attentes exprimées par les acteurs du terrain. Ces actions sont réalisées par des organismes de formation, retenus après une procédure de mise en concurrence rigoureuse et conforme à la réglementation.

**Octobre 1997**

### Création du dispositif Multi+

Conçu en 1997 par des professionnels du secteur sanitaire, médico-social et social, l'EHESP et l'Anfh, le dispositif de formation Multi+ a permis la formation de plus de 15 000 personnes.



Le dispositif permet aux agents de mieux appréhender leur environnement professionnel, de repérer les étapes-clés d'une carrière au sein de la Fonction publique hospitalière et de développer une culture commune.



**1999**

### Première présidence syndicale de l'Anfh

assurée par Alain Vasseur dans le cadre du principe de l'alternance à la présidence de l'Anfh



**Avril 1999**

### anfh.fr

Le premier site internet de l'Anfh est opérationnel

# 2000

Janvier 2000

## Loi de modernisation sociale

Elle voit la création de la Validation des acquis de l'expérience (VAE)

Juillet 2002

**Marie-Christine Burnier devient la première femme directrice générale de l'Anfh**

2003

**Ordonnance de simplification administrative: transfert de**

compétences en faveur des ARH, suppression de la carte sanitaire, développement des hôpitaux locaux, réorganisation des services d'urgence, création d'un système de veille sanitaire, développement de l'Hospitalisation à domicile (HAD)

2003

## Assemblée générale extraordinaire

qui aboutit à l'engagement d'une nouvelle politique en faveur des Études professionnelles (EP)

2003

## Rapport Cuby

Il traite de la politique de formation continue des agents de l'État et des hôpitaux, montre les enjeux d'un renouveau de la formation continue et la nécessité de mieux l'intégrer à la gestion des carrières. → voir ci-dessous



Février 2004

## Lettre de l'Anfh (LDA)

Publication du premier numéro. Ce magazine trimestriel, diffusé à l'ensemble des adhérents de l'Anfh, aborde l'actualité de la formation des établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux publics. Un supplément annuel approfondit un sujet sur une quarantaine de pages.



### Que dit le rapport Cuby?

L'objectif du rapport est multiple: fournir une appréciation qualitative de la formation continue, analyser l'articulation entre la politique de gestion des ressources humaines et les objectifs de formation continue et s'assurer que l'effort consenti répond effectivement aux enjeux auxquels sont confrontés les administrations.

L'instance d'évaluation préconise de distinguer clairement les différents types d'actions de formation en fonction de leurs objectifs, de multiplier les modalités et les occasions d'apprentissage et de mettre en place les conditions et les outils indispensables à une gestion performante de la formation continue des agents.



**Questions à  
Bernard Hémin (Force ouvrière)  
Président de l'Anfh en 2001 et  
2007, vice-président en 2004**

**Pouvez-vous retracer votre  
parcours en quelques lignes ?**

Je suis entré à l'AP-HP en 1971 comme agent de service. J'ai passé ensuite un diplôme d'infirmier, puis je suis devenu formateur et j'ai repassé un diplôme pour devenir cadre infirmier, poste que j'ai occupé jusqu'en 1990. Après cela, je suis devenu secrétaire général du syndicat Force ouvrière du personnel de l'AP-HP puis en 1997 secrétaire fédéral FO Santé. J'ai siégé au conseil d'administration et au bureau national de l'Anfh de 1999 à 2008.

Durant cette période, je siégeais également dans de nombreuses instances (Conseil supérieur des hôpitaux, observatoire de l'emploi public pour la FPH, commissions Formation et Hygiène et sécurité, etc.). Ces mandats m'ont permis d'être en contact régulier avec des personnes clés du ministère de la Santé, ce qui a facilité l'aboutissement de certains dossiers majeurs.

**Quels ont été les chantiers  
majeurs de votre mandat ?**

- L'obtention pour l'Anfh du statut d'OPCA de la FPH, plutôt mal engagée au départ. En 2003, au moment de la création d'un fonds spécifique pour les Études promotionnelles, le ministère souhaitait créer une nouvelle agence dédiée

à sa gestion. En tant que signataire de l'accord et vice-président de l'Anfh, j'ai plaidé pour que l'Anfh gère ce nouveau fonds. J'étais soutenu par toutes les organisations syndicales que comptait l'Association et par la FHF. Nous avons finalement eu raison des réticences du ministère et l'Anfh est devenue OPCA de la FPH en 2006.

- Le passage à 2,9% de la masse salariale des fonds destinés à la formation des personnels. L'ensemble a entraîné une obligation déclarative des fonds destinés à la formation des personnels pour les établissements non adhérents à l'OPCA Anfh, et a permis une transparence certaine et une meilleure égalité d'accès à la formation pour les personnels.

- L'accompagnement de l'évolution de l'Anfh, dans un environnement réglementaire en évolution dans la FPH, par la mise en place d'un projet stratégique pour les années 2007 à 2011. Tout ceci n'a été possible qu'avec le soutien et la participation active de l'ensemble des composantes : syndicats, FHF, direction et personnel Anfh tant au plan national que régional.

**Un message pour les salariés  
actuels de l'Anfh ?**

Aujourd'hui comme hier, rien ne serait possible sans eux. Ils sont en grande majorité attachés à l'image de l'Anfh et ont toujours démontré qu'ils sont capables de se surpasser dans les moments difficiles pour accomplir leur mission. Ils sont une des forces majeures de l'Anfh !

**Un message d'anniversaire ?**

L'Anfh fête son jubilé d'or en 2024. Je lui souhaite longue vie au service de la formation des personnels des établissements de santé, dans le respect de ses valeurs créatrices : proximité, solidarité, paritarisme.



**Février 2004**

**L'Anfh devient  
« Association nationale  
pour la formation  
permanente du  
personnel hospitalier »**

L'association s'intitulait précédemment « Association nationale pour l'organisation de la formation continue de personnel des établissements publics d'hospitalisation, de soins, de cure, d'hébergement et de prévention dans le cadre de l'éducation permanente ».

**2004**

**Déploiement de  
la version 3 du logiciel  
Gesform**

184 établissements y sont connectés

**Novembre 2004**

**L'Anfh fête ses 30 ans**

Elle compte 2 246 adhérents, soit 90% du personnel, gère 519 000 départs en formation et 2 700 CFP

**Avril 2005**

**Pierre Gilibert devient  
directeur général de  
l'Anfh**





### **Mai 2005**

**Un nouveau fonds pour la promotion professionnelle: création du FMEP par ordonnance → voir ci-dessous**

### **Mai 2005**

**Ordonnance simplifiant le régime juridique des établissements, création des pôles d'activité**



### **Juillet 2005**

## **Partenariat avec la CNSA**

**Un accord-cadre avec la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) est signé. Il permet la formation et la qualification des personnels soignants intervenant dans les établissements médico-sociaux d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.**



### **Septembre 2005**

## **Évaluation des personnels de direction**

**Décret n° 2005-1095 relatif à l'évaluation des personnels de direction et des directeurs des soins des établissements. Chaque personnel de direction et directeur, stagiaire ou titulaire, fait désormais l'objet d'une évaluation annuelle, qui se traduit par un entretien donnant lieu à un compte rendu écrit.**

### **Décembre 2006**

**Publication du décret n° 2006-1685 relatif aux conditions d'agrément et de fonctionnement des organismes paritaires collecteurs des contributions des employeurs versées au titre de la FPC des agents de la FPH**

### **FMEP**

**Le Fonds mutualisé de financement des études relatives à la promotion professionnelle (FMEP) est une contribution obligatoirement versée à l'Anfh pour financer les**

**études relatives à la promotion professionnelle. Ces études (EP) désignent des actions de formation permettant aux agents d'évoluer professionnellement dans la Fonction publique hospitalière grâce**

**à la formation continue. Elles donnent accès aux diplômes ou certificats du secteur sanitaire et social, dont la liste est fixée par arrêté du ministre chargé de la Santé.**



Décembre 2006

## Signature de l'accord constitutif OPCA Anfh

2007

Passage du taux de cotisation Plan de 1,6% à 2,1%

Février 2007

## Plan Hôpital 2012

Février 2007

## Loi de modernisation de la fonction publique

La loi n° 2007-148 concerne notamment le droit à la formation professionnelle avec la mise en place d'un congé pour Bilan de compétences (BC) et d'un autre pour VAE, et introduit le principe de Formation professionnelle tout au long de la vie.



Mars 2007

## Signature de la convention ESAT

Créés par la loi n° 2005-102 du 11 février 2005, les Établissements et services d'aide par le travail (ESAT) ont remplacé les Centres d'aide par le travail (CAT) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007. Relevant du travail protégé et non du marché du travail, les Établissements et services d'aide par le travail permettent aux personnes en situation de handicap qui ne peuvent pas travailler en milieu ordinaire d'exercer une activité à caractère professionnel et socialisante, tout en bénéficiant d'un suivi médico-éducatif.



Avril 2007

## Nouveau taux de contribution au financement des EP

Le décret n° 2007-526 du 5 avril 2007 fixe à 0,6% le taux de la contribution au financement des études relevant de la promotion professionnelle des personnels de la FPH

Avril 2007

## Création et mise en place du prix Anfh

Plusieurs prix récompensent chaque année des actions de formation professionnelle menées par les établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux publics. Ils sont l'occasion de valoriser les établissements et leurs équipes, ainsi que de contribuer à l'innovation et au partage des expériences.



Juin 2007

## L'Anfh devient un OPCA

En 2007, l'Anfh est reconnue Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) par le ministère de la Santé. Depuis 2013, l'Anfh assure la gestion des fonds pour les DPC des médecins, pharmaciens et chirurgiens-dentistes des établissements publics de santé.

La FPTLV, kézako ?

La Formation professionnelle tout au long de la vie a pour but de permettre aux agents de la FPH

d'exercer efficacement leurs fonctions durant l'ensemble de leur carrière, d'améliorer la qualité du service public hospitalier,

de favoriser leur développement professionnel et personnel et leur mobilité.

**Janvier 2008**

**Création de la délégation  
Martinique**

**Août 2008**

### **Décret du 21 août 2008 sur la FPTLV pour les agents de la FPH**

Le décret FPTLV rappelle que  
la cotisation des établissements  
de santé est fixée à 2,1%  
→ voir p. 32



**Décembre 2008**

**L'Anfh crée le guide FPTLV pour  
ses adhérents**

**Juillet 2009**

**Loi portant réforme de l'hôpital  
et relative aux patients, à la santé  
et aux territoires (HPST)**



**Questions à**

**Raymond Le Mao (CFDT)**

**Président de l'Anfh en 2005  
et 2011, vice-président  
en 2002 et 2008**

**Pouvez-vous retracer votre  
parcours en quelques lignes ?**

J'ai passé ma carrière dans  
l'administration hospitalière  
de 1977 à 2017. J'ai exercé comme  
attaché d'administration-  
responsable formation à partir de  
1995. J'ai été membre des instances  
régionales de l'Anfh depuis le  
15 novembre 1985, avec la pratique  
du travail commun de tous les  
syndicats, de la FHF et des salariés.  
J'ai été membre du Conseil  
d'administration entre 1993  
et 2016 ; président de l'Anfh  
en 2005 et 2011, vice-président  
en 2002 et 2008, membre du  
Bureau national de 2000 à 2012  
et membre des commissions  
du conseil d'administration.

**Quels ont été les chantiers majeurs  
de votre mandat ?**

Plusieurs chantiers sont à mention-  
ner ! Parmi les plus importants,  
je citerais :

- la création d'un fonds interne  
pour les Études promotionnelles  
et l'obtention avec les membres  
du bureau d'un nouveau fonds  
obligatoire de la part du ministère ;
- la promotion et la mise en place  
des formations de culture générale,  
indispensables à l'évolution  
professionnelle et personnelle  
des agents ;

- la refonte complète des statuts  
de l'association et sa nouvelle  
gouvernance ;
- les premières négociations  
avec les syndicats médicaux  
en vue de leur intégration à l'Anfh ;
- ma proposition de placement  
des disponibilités de l'Anfh sur des  
fonds socialement responsables ;
- la participation au lancement  
des discussions sur la nouvelle  
organisation régionale de l'Anfh  
et ses impacts.

**À quelles difficultés  
avez-vous été confronté ?**

Il n'était pas toujours facile de  
convaincre mes interlocuteurs,  
mais l'objectif partagé d'une  
formation dans l'intérêt des  
établissements et des personnels,  
pour un service public de qualité,  
permet d'avancer ensemble, dans  
un respect mutuel.

**De quoi êtes-vous le plus fier ?**

Certainement d'avoir obtenu  
un vote unanime à l'assemblée  
générale de 2016 sur ma proposi-  
tion d'insérer le principe de laïcité  
dans les statuts de l'Anfh.

**Quelle est votre perception  
de l'évolution de l'Anfh et du rôle  
qui est le sien aujourd'hui ?**

À mes yeux, l'Anfh reste fidèle  
à ses valeurs et a toujours un rôle  
fondamental dans le développe-  
ment de la formation.

**Un message pour les salariés  
actuels de l'association ?**

Merci à eux pour leurs qualités  
relationnelles et professionnelles et  
qu'ils n'oublient pas que leur travail  
contribue directement à la qualité  
du service public hospitalier.

**Un message d'anniversaire ?**

Très bon anniversaire  
et rendez-vous dans 10 ans...

# 2010



Janvier 2010

## Signature de la première convention FIPHFP

La convention entre l'Anfh et le FIPHFP permet de répondre aux besoins des établissements dont la conduite de programmes de formation pour les agents en situation de handicap est souvent difficile, faute de moyens financiers et de connaissances spécifiques. Ce partenariat a toujours cours en 2024.

Avril 2010

Mise en place des 26 Agences régionales de santé (ARS). On en compte aujourd'hui 17, depuis la création des grandes régions.

Septembre 2010

Évolution du logiciel Gesform destiné à la Gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC) et du Plan Gesform

Octobre 2010

## Lancement de la première cartographie régionale des métiers

Élément indispensable pour la Gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC), la cartographie régionale des métiers propose une photographie exhaustive des métiers exercés par les agents de la FPH. Une deuxième vague a été initiée en 2018 et finalisée en 2022.

Mai 2011

## Signature de la convention ANAP

La première convention ANAP vise à renforcer le soutien apporté aux établissements de la FPH face aux évolutions à l'œuvre dans le champ de la santé, du social et du médico-social, et d'adapter les organisations et pratiques professionnelles à ces enjeux. Cette convention est toujours active en 2024.

Janvier 2011

## Emmanuelle Quillet devient directrice générale de l'Anfh

Septembre 2011

## Signature de la convention cadre Anfh-EHESP

Ce partenariat, renouvelé d'année en année, a pour objectif



le développement conjoint d'actions de recherche et de développement concernant la formation des personnes vouées à exercer des fonctions de direction ou d'encadrement. Il permet également le pilotage d'activités et de projets communs dans les secteurs sanitaire, social et médico-social.



**Septembre 2011**

## Publication du Guide Anfh des métiers

Ce guide informe sur les conditions d'accès aux métiers (recrutement, diplômes, etc.) ainsi que sur les possibilités de mobilité et d'accompagnement aux pratiques professionnelles.



**Décembre 2011**

## Création de Gesplan

Ce logiciel de gestion de la formation est destiné à aider les petites structures à dématérialiser leur plan de formation.



### Questions à Laurence Bray (CGT)

**Présidente de l'Anfh en 2009 et vice-présidente en 2012**

#### Pouvez-vous retracer votre parcours en quelques lignes ?

Mon parcours professionnel est un pur produit Anfh, car depuis mon entrée dans la FPH, j'ai pu bénéficier des fonds de la formation professionnelle pour évoluer d'infirmière à directrice d'établissement en passant par les fonctions de cadre de santé et de directrice des soins. Je mesure la chance que nous avons d'avoir un OPCA comme l'Anfh dans la FPH.

#### Quels ont été les chantiers majeurs de votre mandat ?

L'année où j'ai assuré la présidence de l'association, avec le vice-président Dominique Valmary, de nombreux dossiers étaient à conduire avec les instances. Ces chantiers sont tous majeurs à partir du moment où ils engagent :

- le fonctionnement de l'association et le rôle des administrateurs, comme la gouvernance et son projet stratégique ;
- l'évolution des offres aux agents et l'accompagnement des réformes comme la FPPLV, les dispositifs individuels, les Études promotionnelles et surtout l'accès à la formation pour ceux qui en sont le plus éloignés ;
- l'ouverture de l'OPCA à la formation continue des médecins hospitaliers.

#### À quelles difficultés avez-vous été confrontée ?

Je ne parlerais pas de difficulté, mais le challenge était de réussir à œuvrer ensemble, malgré les différentes formations politiques, et de toujours trouver la proposition qui ferait avancer l'Anfh.

#### De quoi êtes-vous le plus fière ?

Je suis fière d'avoir participé à l'évolution et à l'adaptation permanente de notre OPCA et d'avoir défendu notre spécificité. De même, je suis heureuse d'avoir travaillé à ce que les fonds publics des cotisations servent les agents et les établissements et d'avoir contribué à l'introduction du DPC médical. D'un point de vue plus personnel, je suis fière d'avoir été la première femme présidente de cette belle maison.

#### Quelle est votre perception de l'évolution de l'Anfh et du rôle qui est le sien aujourd'hui ?

Pour rester en phase avec les besoins du service public hospitalier, l'Anfh n'a pas d'autre choix que d'évoluer, voire de se transformer, sans pour autant perdre de vue ce pour quoi elle a été créée. Elle ne doit pas perdre son âme !

#### Un message pour les salariés actuels de l'association ?

Merci pour le travail accompli. Les administrateurs que nous sommes sont souvent exigeants, alors bravo pour votre sérieux, vos compétences et votre patience, que ce soit au siège national ou en région.

#### Un message d'anniversaire ?

Longue vie à l'Anfh. Que notre OPCA reste unique et vive aussi longtemps que vivra le service public hospitalier. Que l'intelligence au sein des instances perdure encore longtemps, très longtemps.



Mai 2015

## **Accord-cadre Anfh-ANLCI**

L'objectif de cet accord avec l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI) est de construire et mettre en œuvre des dispositifs réservés aux agents de la FPH fragilisés dans leur parcours professionnel. Ces dispositifs contribuent au repérage, à la remobilisation et à la formation des agents.



Août 2016

La loi n° 2016-1088, dite Loi « Travail », suivie de l'ordonnance n° 2017-53 de janvier 2017, ont ouvert la voie à une transposition du Compte personnel de formation (CPF) dans la Fonction publique hospitalière

Mai 2017

Décret n° 2017-928 relatif à la mise en œuvre du Compte personnel d'activité (CPA) dans la fonction publique et à la Formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV)

Septembre 2018

Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel



Juillet 2012

Trois premières réunions du CDPCMH, le Conseil du développement professionnel continu médical hospitalier

Octobre 2012

## **Signature de la première convention CNRACL**

La CNRACL, au travers de son Fonds national de prévention (FNP), conclut un partenariat de trois ans avec l'Anfh autour de la prévention des risques professionnels. Convention toujours active en 2024.

Mars 2013

## **Mise en œuvre du CDPCMH**

Le Conseil du développement professionnel continu médical hospitalier (CDPCMH) est une instance paritaire nationale de gouvernance des fonds du Développement professionnel continu médical (DPCm). Elle veille à la collecte des fonds, définit les règles de mutualisation et de gestion des fonds collectés, définit les règles de prise en charge et de remboursement des frais liés au suivi des programmes DPC par les professionnels médicaux et en ratifie les décisions, et assure toute activité de conseil conformément à la réglementation dans le cadre du DPC.



**Septembre 2019**

## Adhésion de l'Anfh au GIP ANLCI

L'objectif de cette convention cadre est d'agir ensemble pour le développement des compétences numériques des personnes en situation d'illettrisme.



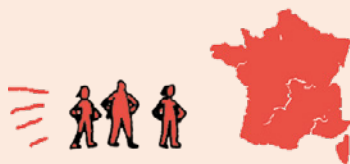
**Décembre 2019**

## Convention entre l'Anfh et le CNFPT

Cette convention non financière, signée au niveau national avec le Centre national de la Fonction publique territoriale (CNFPT), a pour but de développer la coopération entre les deux organismes afin d'optimiser le service apporté aux agents et l'utilisation des fonds consacrés à la formation.

### C'est quoi la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » ?

Cette loi, qui réforme le système de formation professionnelle initiale et continue pour les salariés du secteur privé, accentue encore davantage la logique de parcours et définit l'action de formation comme un processus pédagogique.



**Janvier 2019**

## Nouvelle organisation territoriale de l'Anfh

Mise en place des 16 délégations régionales et 26 délégations territoriales suite à la modification de l'organisation territoriale



**Août 2019**

## Loi de transformation de la fonction publique

### Les 5 objectifs de la loi

1. Promouvoir un dialogue social plus stratégique, efficace et réactif, dans le respect des garanties des agents publics
2. Transformer et simplifier le cadre de gestion des ressources humaines pour une action publique plus efficace
3. Simplifier et garantir la transparence et l'équité du cadre de gestion des agents publics
4. Favoriser la mobilité et accompagner les transitions professionnelles des agents publics
5. Renforcer l'égalité professionnelle dans la fonction publique entre les femmes et les hommes, comme vis-à-vis des agents en situation de handicap

# 2020

Janvier 2020

## Lancement du Projet stratégique 2020 – 2024

Le projet vise à accompagner les parcours des agents, notamment au travers de dispositifs de formations qualifiantes et certifiantes, et les établissements dans leurs politiques de formation et de ressources humaines.

Mars 2020

## Déploiement du dispositif « 4C »

Nouveau dispositif d'accompagnement et de formation aux compétences-clés et à la maîtrise des savoirs de base, le dispositif « 4C » (pour « des Clés pour des Connaissances, des Compétences et une Carrière ») est proposé aux établissements adhérents et à leurs agents.

Avril 2020

## L'Anfh a accéléré la mise en place de plusieurs outils prévus dans son projet stratégique

Dématérialisation des demandes de formation, lancement d'un espace digital de formations en e-learning, etc. Elle propose également un espace recensant les ressources gratuites liées à la Covid-19.

Avril 2020

## Signature du Contrat d'objectifs partagés (COP) avec le ministère de la Santé

Ce contrat permet de donner à l'offre de l'Anfh, qui se déploie dans le cadre de son projet stratégique, une meilleure lisibilité quant à son articulation avec les politiques publiques, qu'elles aient trait à la santé ou à la formation.

Mai 2020

## Bertrand Longuet devient directeur général de l'Anfh

Mai 2020

## Plan massif de soutien à l'investissement formation

Suite au report, du fait de la crise sanitaire, de nombreuses formations programmées début 2020, l'Anfh modifie les règles de report et entreprend un plan massif d'aide à la formation sur trois ans, qui vient conforter les enveloppes habituellement consacrées à la promotion professionnelle.

Juin 2020

## Mise en place de l'outil La FoRMULE

Cet outil permet aux établissements adhérents de faire leur commande de formations directement en ligne.

Juillet 2020

## Accords du Ségur de la santé

Concernant les carrières, les métiers et les rémunérations dans la FPH, l'accord prévoit :

- une revalorisation des métiers pour tous les personnels hospitaliers paramédicaux (infirmiers, aides-soignants...) et non médicaux (agents techniques, administratifs...);
- une révision des grilles de salaire pour certains métiers (aides-soignants et corps infirmiers notamment);
- de nouvelles majorations pour les heures supplémentaires, le travail de nuit, du dimanche et des jours fériés;
- la création de 15 000 postes afin de pourvoir les postes vacants mais aussi afin de mieux assurer les besoins en recrutements et en remplacements.

Janvier 2021

Mise en place de l'outil Entretien professionnel pour accompagner les établissements adhérents, tout comme les évaluateurs et les évalués dans cette nouvelle démarche

Janvier 2021

## Multi+ devient e-Multi+

Ce dispositif d'intégration dans le FPH fait peau neuve et combine de nouvelles modalités d'apprentissage variées en version e-learning.

Janvier 2021

## Entrée en vigueur de l'entretien professionnel dans la FPH

L'entretien professionnel annuel se substitue à l'historique notation. Cet entretien vise à analyser en commun le bilan des actions menées pendant l'année écoulée et à fixer les objectifs prioritaires pour l'année à venir. Il permet également à l'agent de s'exprimer sur l'exercice de ses fonctions et son environnement



professionnel ainsi que le cas échéant d'exprimer ses souhaits d'évolution de carrière.

#### Mai 2021

Contribution de l'Anfh au financement de l'apprentissage dans la FPH

#### Juillet 2021

### **Plateforme e-formations**

L'Anfh lance e-formations, une nouvelle plateforme de formation à distance accessible à tous les agents des établissements adhérents.

#### Septembre 2021

En l'ajoutant à la liste des actions éligibles au décret du 21 août 2008, le décret n° 2021-1209 inclut l'apprentissage dans le champ des actions de Formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV) pouvant être financées sur le plan de formation des établissements de la FPH (2,1%).

#### Janvier 2022

### **Mise en application de la certification Qualiopi**

À destination des organismes de formation, le dispositif permet de contribuer au renforcement de la qualité de la formation.

#### Janvier 2022

L'Anfh lance deux séries de podcasts, *Les essentiels* et *Les éclaireurs*, qui proposent une immersion dans le quotidien des métiers méconnus de la Fonction publique hospitalière et le regard de spécialistes sur les enjeux-clés de l'avenir de la FPH.



#### Février 2022

### **Engagement pour l'égalité professionnelle**

L'Anfh propose l'accompagnement « Égal PRO » à ses adhérents ainsi qu'un parcours de quatre formations « Égalité professionnelle et lutte contre les stéréotypes dans la FPH ».

#### Mars 2022

### **Gesform Évolution**

Fin du déploiement de Gesform Évolution, qui centralise le maximum de fonctionnalités en un seul logiciel

#### Mai 2022

### **Qualité de vie au travail**

L'Anfh lance une offre globale de formation et d'accompagnement axée sur la Qualité de vie au travail (QVT).

#### 2023

### **Publication des chiffres-clés des métiers de la FPH**

Ces chiffres-clés résultent de la consolidation des 16 cartographies régionales des métiers de la FPH réalisées par l'Anfh entre 2018 et 2022. Cette cartographie a pour but une meilleure compréhension de l'évolution des métiers et des besoins en compétences des personnels de la FPH. Le taux de couverture des agents de la FPH s'élève à plus de 80%, soit 868 451 agents.

#### Octobre 2024

### **L'Anfh fête ses 50 ans**

Le nouveau projet stratégique 2025-2028 est présenté en assemblée générale.

# Les invités de l'Anfh

## La motivation

**« Le fait que ce travail contribue à la prise en charge de la formation des agents me donnait une motivation supplémentaire. »**

**Annie Derrien, conseillère en gestion de fonds à la retraite, délégation Limousin**

### **Si vous deviez résumer votre parcours ?**

Après avoir obtenu un BTS secrétariat de direction en 1979, j'ai d'abord travaillé comme secrétaire au siège d'une entreprise de gestion comptable et dans un hôtel, avant d'entrer en avril 1981 à la délégation Anfh du Limousin pour mon troisième et dernier emploi. J'ai occupé celui-ci pendant 40 ans et ai terminé ma carrière en tant que conseillère en gestion de fonds.

### **Comment avez-vous eu connaissance de l'Anfh ?**

Par l'ANPE ! C'est le délégué régional Jean-Louis Aluze qui m'a reçue (anciennement chef des services administratif et financier) et recrutée en tant que sténodactylo, puis formée.

### **Pouvez-vous nous raconter votre premier jour ?**

Je me souviens parfaitement de ma première tâche : mettre en page le rapport financier 1980 de la délégation. Avec une collègue, nous faisons le tour d'une grande table sur laquelle étaient disposés

les paquets de chaque page imprimée via un duplicateur à encre, que nous assemblions après avoir pris une page sur chaque paquet. Ce type de tâches, nous le referions souvent, jusqu'à l'arrivée de photocopieurs plus performants.

### **Qu'est-ce qui vous a poussée vers votre métier ?**

J'ai choisi de suivre le BTS secrétariat de direction car j'espérais occuper un poste où je pourrais pratiquer l'anglais, mais je n'ai pas trouvé ce poste dans ma région. Je suis restée à l'Anfh car il y avait peu d'emplois intéressants dans le secteur et parce que ce que j'y faisais me plaisait bien. Je me suis sentie à ma place dans ce travail de gestion de fonds au sein d'une petite équipe, avec un travail varié, des contacts professionnels agréables avec le personnel administratif hospitalier en charge de la formation. Au fur et à mesure, de nouveaux domaines se sont ajoutés (cotisation au-delà du 1%, Études promotionnelles, personnel médical...) permettant l'acquisition de nouvelles compétences. Le fait que ce travail contribue à la prise en charge de la formation des agents me donnait une motivation supplémentaire.

### **Une anecdote sur votre expérience au sein de l'Anfh ?**

Dans le cadre de travaux organisés en 2021 dans chaque délégation visant à nous sensibiliser aux nouveaux outils de communication, nous avons réalisé avec toute l'équipe une courte vidéo dans laquelle mes jeunes collègues m'ont interviewée sur mon expérience passée à la délégation. Ce travail a été l'occasion d'un échange intergénérationnel au cours duquel j'ai évoqué les méthodes de travail au début des années 1980 et leur évolution dans le temps, avec le développement et le perfectionnement des outils informatiques et d'Internet notamment.

### **Vos meilleurs souvenirs ?**

Le déploiement du logiciel Gesform Évolution n'a pas été sans péripéties et contretemps ; que tous les responsables et chargés de formation puissent avoir enfin accès à cet outil est une source de satisfaction. Le fait de participer activement à ce déploiement auprès des petites structures était très intéressant et valorisant.

### **Un message anniversaire ?**

50 ans déjà ! Ce beau projet de partage de valeurs, porté par quelques pionniers du monde hospitalier, a abouti à la création de l'Anfh. Un projet qui s'est concrétisé, puis renforcé au fil du temps, permettant d'assister les établissements dans la gestion des ressources humaines.

## Le lien

### « Je suis toujours en lien avec plusieurs des conseillères en formation continue, qui ont fait leur carrière en même temps que moi. »

**Françoise Hollant, conseillère en gestion de fonds à la retraite, délégation Picardie**

#### Si vous deviez résumer votre parcours ?

J'ai démarré à l'Anfh en 1978 comme secrétaire. À l'époque, on était trois : Patrick Jouenne, le responsable régional de la délégation Picardie – dont l'intitulé était alors chef des services administratifs et financiers (CSAF) –, la secrétaire principale Catherine Dupire et moi. J'ai évolué vers un poste de conseillère en gestion de fonds (CGF) suite à l'arrivée de la GPEC, qui a entraîné une réorganisation interne. Cette évolution n'a pas nécessité de formation particulière, mais j'ai bénéficié de formation sur la gestion de fonds tout au long de ma carrière, ainsi que des formations en communication, en conduite de réunion, etc. Je suis donc restée 40 ans à l'Anfh, dans la même délégation !

#### Comment avez-vous eu connaissance de l'Anfh ?

Début 1978, j'ai passé un concours de dactylographe au CHU d'Amiens et je suis arrivée sur la liste complémentaire. Le DRH du CHU a transmis cette liste au

responsable régional qui cherchait une secrétaire. Il a proposé un entretien d'embauche à ces candidats. J'ai postulé, passé un test de sténographie et de retranscription à la machine à écrire, et j'ai été retenue. Je ne connaissais pas du tout l'Anfh à ce moment-là.

#### Pouvez-vous nous raconter votre premier jour à l'Anfh ?

C'était le 1<sup>er</sup> juillet 1978. On m'a fait visiter les locaux, présenté les missions de l'Anfh, des instances nationales et régionales, puis des tâches qui m'incombaient. Comme je ne connaissais pas le domaine de la formation et que l'Anfh en était encore à ses débuts, ça faisait une masse d'informations à retenir. Il y avait peu d'adhérents quand je suis arrivée, mais progressivement, la délégation a grossi. Une deuxième secrétaire a été recrutée en 1980.

#### Qu'est-ce qui vous a poussée vers votre métier ?

En travaillant à l'Anfh, j'ai découvert le domaine de la formation et surtout le secteur hospitalier. Les missions conseil de mon poste, tant sur la partie gestion de fonds que sur l'utilisation du logiciel Gesform, m'ont permis de développer des contacts

riches avec les correspondants formation des établissements, qui me sollicitaient régulièrement. C'est un volet du poste très valorisant. D'ailleurs, je suis toujours en lien avec plusieurs des conseillères en formation continue, qui ont fait leur carrière en même temps que moi. J'ai également gardé contact avec mes collègues de la délégation. Je les soutiens toujours au moment de la clôture de l'exercice.

#### Une anecdote sur votre expérience au sein de l'Anfh ?

Dans les années 1980, quand la délégation commençait à être informatisée, les énormes unités centrales de nos ordinateurs, qu'on appelait « des machines à laver », étaient stockées dans une pièce climatisée. Un jour, les poussières accumulées dans cette pièce ont pris feu, tout près de mon bureau ! Heureusement, nous l'avons vite maîtrisé et il n'y a pas eu de dégât matériel.

#### Votre meilleur souvenir ?

Lors du dernier regroupement des chargés de formation auquel j'ai participé, en juin 2018 au Touquet, la déléguée Nathalie Richet avait organisé un pot surprise à mon intention. J'ai ainsi pu remercier tous mes correspondants formation avant mon départ à la retraite.

#### Un message anniversaire ?

Je souhaite à l'Anfh une bonne continuation pour les années à venir !

## La confiance

### « J'ai eu le sentiment d'intégrer une nouvelle famille. Ce ressenti ne s'est jamais démenti tout au long des 42 ans passés à l'Anfh. »

**Patrick Babet,**  
conseiller formation à la retraite,  
délégation Océan Indien

#### Si vous deviez résumer votre parcours ?

J'ai démarré mon activité professionnelle à l'Anfh en avril 1982 à la délégation Océan Indien, sur l'île de la Réunion. J'étais d'abord secrétaire principal chargé de la comptabilité et de la gestion. À compter de 1990, je gérais en complément les dossiers de CFP. Avec la mise en place de la GPEC en 2006, mon métier a évolué vers celui de conseiller en gestion de fonds sénior puis vers le métier de conseiller formation sénior.

#### Comment avez-vous eu connaissance de l'Anfh ?

Un peu par hasard. Je faisais un remplacement au Centre de gestion des œuvres sociales des hôpitaux (CGOS) qui se situait dans le même immeuble que la délégation, avec les mêmes administrateurs. C'est ainsi que j'ai eu connaissance de l'ouverture du poste de secrétaire principal.

#### Pouvez-vous nous raconter votre premier jour à l'Anfh ?

Impressionné, intimidé. Je me suis retrouvé dans un grand

bureau avec des meubles en bois et surtout un téléphone à touches qui était le summum de la technologie à l'époque. On était en 1982, il ne faut pas l'oublier ! Je me sentais bien petit par rapport à tout cela. J'ai souvenir d'un accueil chaleureux de mes collègues qui m'ont accompagné tout au long de ma prise de poste. J'ai eu le sentiment d'intégrer une nouvelle famille. Ce ressenti ne s'est jamais démenti tout au long des 42 ans passés à l'Anfh.

#### Qu'est-ce qui vous a poussé vers votre métier ?

Je dirais qu'au départ ce fut par opportunisme car je me destinais à une carrière juridique. Je ne connaissais rien ni à l'hôpital ni à la formation professionnelle. Par la suite, ce qui m'a réellement plu c'était les « gens », les rencontres, le dynamisme de ce secteur, tous les projets et le sentiment de se sentir en sécurité, important et utile.

#### Une anecdote sur votre expérience au sein de l'Anfh ?

Celle qui me revient immédiatement en tête s'est déroulée lors de l'examen d'une demande de formation en équithérapie, durant un conseil pédagogique. La formation se déroulait par

correspondance et était demandée par un agent qui n'avait jamais approché un cheval de sa vie. Pris d'une crise de fou rire, j'ai dû quitter la salle. J'étais jeune et c'était la belle époque du « titre 3 » de la loi de 1971, qui permettait de réaliser des formations sans rapport avec son activité professionnelle.

#### Votre meilleur souvenir ?

D'une manière générale, ce qui m'a apporté le plus et qui reste présent deux ans après mon départ, ce sont mes collègues et tout ce que nous avons partagé ensemble durant ces nombreuses années, aussi bien d'un point de vue professionnel que personnel. Je pense que c'est un privilège pour moi que d'avoir vécu une aussi belle aventure avec eux.

#### Un message anniversaire ?

Je tiens à remercier l'Anfh pour ce qu'elle m'a apporté durant toutes ces années et qui m'a permis d'être ce que je suis devenu. Je souhaite à l'association et à toutes ses équipes régionales et nationales de pouvoir continuer à œuvrer encore longtemps pour le bien de la communauté hospitalière. Je ne vous oublierai pas.

## La polyvalence

### « L'Anfh fait preuve d'une capacité permanente d'adaptation et d'anticipation pour accompagner les hospitaliers. »

**Catherine Dupire, ancienne directrice générale adjointe**

#### Comment avez-vous eu connaissance de l'Anfh ?

Par hasard. Un ancien collègue parti travailler au CHU d'Amiens avait entendu dire que la personne qu'il remplaçait cherchait une secrétaire.

#### Pouvez-vous nous raconter votre premier jour ?

J'ai démarré le 1<sup>er</sup> décembre 1976, la délégation Picardie venait d'être créée. Nous étions deux, le délégué Patrick Jouenne et moi. Le CHU nous prêtait un appartement au sein de l'hôpital. Le délégué était souvent en déplacement et les journées étaient longues : il y avait peu d'appels, peu de courrier. Ensuite, nous avons déménagé dans de vrais bureaux, mais excentrés. Comme j'étais souvent seule, j'avais peur. J'ai cru que je n'allais pas rester. Quand le nombre d'établissements adhérents a augmenté et que la formation s'est développée, l'activité a vraiment commencé.

#### Si vous deviez résumer votre parcours ?

En 1978, j'ai été nommée secrétaire principale. Le grand tournant a été

l'informatisation des délégations vers 1984, puis des établissements. De 1994 à 1996, j'ai suivi une maîtrise en pédagogie des sciences de la santé à Bobigny. Parallèlement, j'ai intégré un groupe de travail national sur le logiciel PLAN2, puis participé aux phases de tests. J'ai ensuite accompagné les informaticiens dans toutes les régions pour former les équipes, sur deux ans. J'ai réitéré l'expérience pour la version suivante. En 1996, on m'a proposé d'assurer un séminaire sur la réglementation et l'achat de formation dans le DESS Stratégie et développement des formations en santé à Paris XIII, ce que j'ai fait jusqu'à ma retraite. Entre-temps, j'ai passé ce DESS en 2003. J'ai ensuite intégré le service informatique à mi-temps comme chef de projet assistance à maîtrise d'ouvrage et travaillé sur la gestion des Études promotionnelles. En 2006, j'ai obtenu le poste de déléguée Picardie. Parallèlement, j'ai participé à l'installation de la délégation Martinique. En 2011, j'ai intégré le siège comme directrice adjointe du développement des services sous la direction d'Emmanuelle Quillet jusqu'à ma retraite en 2021.

#### Qu'est-ce qui vous a poussée vers votre métier ?

Toutes les nouveautés à explorer ; les formations universitaires que j'ai pu suivre ; la liberté de créer que m'a laissée Patrick Jouenne dès le début ; le contact avec les gens et les opportunités de déplacement.

#### Une anecdote sur votre expérience au sein de l'Anfh ?

Au début, le conseil pédagogique statuait sur tous les dossiers de formation. La question métaphysique concernant les journées d'études congrès symposium était : « est-ce de la formation ou de l'information ? » Il fallait analyser le programme de ces journées, ce qui engendrait d'interminables discussions. Ce problème a été résolu plus tard par la création d'une enveloppe plafonnée au sein du plan de formation dédiée à ces journées.

#### Votre meilleur souvenir ?

La création de la délégation Martinique, mission assurée avec la direction générale. Tout était à faire : chercher des locaux, recruter du personnel, former les instances... J'ai découvert une culture différente, la nécessité de s'adapter au contexte insulaire. Après un temps d'observation mutuelle, tout s'est très bien passé.

#### Un message anniversaire ?

L'Anfh fait preuve d'une capacité permanente d'adaptation et d'anticipation pour accompagner tous les hospitaliers. Alors longue vie à elle.



**ÀU**

**JOUR**

## Aujourd'hui

Forte de ses 50 ans d'existence, l'Anfh est sur tous les fronts pour proposer les services les plus adaptés à ses adhérents : développement des compétences, évolution de carrière, accompagnement des ressources humaines...

D'AUJOURD'HUI

# Projet stratégique

## La feuille de route de l'Anfh

Définir de grandes ambitions, les décliner en objectifs et concevoir un éventail d'actions ciblées pour améliorer la formation du personnel hospitalier: la conception du projet stratégique est un jalon majeur, une véritable feuille de route pour l'Anfh.

Elle repose sur ses trois valeurs fondatrices et se construit à partir des grandes lignes directrices des précédentes éditions, mais aussi des évolutions législatives et réglementaires des champs de la formation professionnelle et des secteurs de la santé, du médico-social et du social.

### Une nouvelle pierre à l'édifice

Le projet stratégique prend ses racines dans les trois valeurs fondatrices de l'Anfh: la solidarité, le paritarisme et la proximité.

Trois valeurs qui guident ses ambitions depuis 1974 et continuent d'inspirer son action.

Chaque nouvelle édition du projet stratégique correspond à une pierre apportée à l'édifice, reposant sur l'ensemble des ambitions portées par les projets stratégiques successifs. Le projet stratégique 2020-2024 a été conçu dans la continuité des actions et dispositifs mis en œuvre dans le cadre du projet 2016-2019, avec en trame principale l'évolution des compétences de tous les agents et le développement de la certification, le renforcement de l'articulation de la formation avec les stratégies des établissements, et la multiplication des points d'accès à la formation et aux services de l'Anfh pour les agents et les établissements.

L'Anfh est à la croisée de deux secteurs d'intervention principaux: le champ de la formation professionnelle d'une part et des secteurs de la santé, du médico-social et du social de l'autre.

Le projet stratégique 2020-2024 a été conçu pour inscrire son action en cohérence avec les évolutions législatives et réglementaires dans ces domaines, pour apporter des réponses aux nouveaux enjeux qui se présentent pour les agents et les établissements qu'elle accompagne. Il est structuré en ambitions et 12 objectifs.



## Des ambitions pour répondre aux enjeux du secteur

### Sécuriser collectivement et accompagner individuellement les parcours des agents

Dans le cadre de sa première ambition, «Sécuriser collectivement et accompagner individuellement les parcours des agents», l'Anfh a mis en place trois objectifs principaux: maintenir et développer les capacités d'évolution professionnelle des agents, structurer et développer l'information et l'accompagnement des agents, notamment au travers du Conseil en évolution professionnelle (CEP) et renforcer une offre facilitant et sécurisant les transitions professionnelles.

### Soutenir les politiques RH des établissements

Pour mener à bien sa deuxième ambition, «Soutenir les politiques RH des établissements», quatre objectifs sont définis dans cette ambition: poursuivre l'accompagnement des politiques GPMC des établissements; renforcer l'offre aux établissements pour la mise en place de leurs politiques de prévention, notamment en matière de

Qualité de vie au travail (QVT); soutenir les territoires et les établissements (formation, DPC, nouvelles modalités d'acquisition de compétences...); et contribuer à l'attractivité des établissements et des métiers.

### Accompagner la dynamique territoriale

Trois objectifs structurent la troisième ambition, «Accompagner la dynamique territoriale des établissements et des équipes»: construire et ouvrir une offre accessible à tous les professionnels sur les territoires, faciliter le déploiement et l'accès à des actions de formation «médecins/non médecins», et poursuivre et adapter l'accompagnement des établissements et des équipes dans le cadre des nouveaux projets territoriaux de santé.

### Anticiper les transformations

La quatrième ambition «Anticiper les transformations sociétales, scientifiques, techniques, numériques et organisationnelles du secteur» regroupe quant à elle deux objectifs principaux: anticiper les impacts des évolutions scientifiques, techniques et numériques sur les métiers et les organisations; et renforcer l'offre sur les thématiques du développement durable, de la responsabilité sociale des établissements et de l'égalité professionnelle.

## Quatre chantiers transverses

En parallèle des quatre grandes ambitions de son projet stratégique, l'Anfh a défini quatre axes de travail principaux à mener pour la période 2020-2024: développer les outils d'évaluation de la qualité, simplifier et dématérialiser les circuits, enrichir l'offre sur fonds mutualisés, et renforcer le positionnement de l'Anfh dans un nouvel environnement institutionnel.





## **Sécuriser**

Acquérir de nouvelles compétences pour se maintenir en poste, faire évoluer sa carrière au sein de la FPH ou se reconvertir : depuis 50 ans l'Anfh accompagne, sécurise les parcours et élargit l'horizon professionnel des agents.



## Alexandre Benoist, du soin à la technique

D'infirmier à ingénieur biomédical en chef chargé du développement de l'ingénierie clinique: c'est le parcours remarquable qu'a suivi Alexandre Benoist en un peu plus de 20 ans de carrière au Centre hospitalier William Morey, à Chalon-sur-Saône. Une carrière marquée par des rencontres, des opportunités, mais aussi une volonté à toute épreuve et une curiosité tenace.

C'est par un matin de septembre 2023 que nous avons rencontré une première fois Alexandre Benoist devant le prestigieux Centre d'études européennes et de politique comparée (communément appelé le CEE), dans le 7<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Implanté rue des Saints-Pères, le Centre est l'un des onze centres de recherche de l'Institut d'études politiques de Paris et une unité de recherche du CNRS. Micro à la main et ordinateur en bandoulière, nous gravissons avec lui les escaliers mythiques de Sciences Po et le laissons nous guider jusqu'à la salle de cours.

Cette salle, Alexandre Benoist la connaît bien : en janvier 2023, il a entrepris un Executive Master Gestion et politique de santé. Une formation de deux ans à raison de deux jours par mois en « présentiel » sur le campus.

Au programme ce matin : deux heures de préparation au mémoire, durant lesquelles les groupes d'études présenteront le thème de leur thèse et leurs premières recherches à la référente qui dirige leurs travaux. Suivront deux heures de cours sur les finances publiques, visant à décortiquer macroscopiquement un budget, comprendre la répartition des dépenses et la structuration des plans de dépenses de l'État. De l'aveu même d'Alexandre : « *Si l'on m'avait dit lorsque j'étais infirmier que j'étudierais les finances publiques à Sciences Po, je ne l'aurais pas cru !* »

### « Du soin à la technique »

Pour mieux comprendre son parcours, son métier actuel et sa vision de la formation, nous avons retrouvé Alexandre quelques jours plus tard au Centre hospitalier William Morey, à Chalon-sur-Saône. Aujourd'hui ingénieur biomédical en chef chargé du développement de l'ingénierie clinique, ses principales fonctions sont de recueillir les besoins des soignants en équipements pour améliorer les soins, organiser les achats, la mise en place des nouvelles technologies et la maintenance des équipements, et de former et habiliter les soignants à l'usage des dispositifs médicaux.

« *L'ingénierie médicale, c'est le trait d'union entre les soignants et la partie biomédicale, technique* », nous confie-t-il au cours d'un échange avec un chirurgien dans la salle d'urgences. Là est précisément la question : comment évoluer d'un métier de soignant à un métier technique ?



### Ingénieur biomédical en chef

L'ingénieur biomédical est un spécialiste des matériels et des équipements de haute technologie destinés au secteur hospitalier, aux établissements de soins et aux professionnels de la santé. À la tête d'une équipe de techniciens biomédicaux, il recueille les besoins en équipements auprès des soignants, conçoit des appareils médicaux, en assure le bon fonctionnement, coordonne le plan d'équipement médical et conseille l'hôpital pour l'achat ou le renouvellement des matériels. Il assure également la maintenance du matériel et s'assure que le personnel médical ou soignant maîtrise l'utilisation des équipements, notamment en mettant en place des sessions de formation et d'habilitation des soignants à l'usage des dispositifs médicaux.

#### **Le 2,1% – Plan de formation**

Le «2,1» est l'un des cinq fonds que l'Anfh collecte, consacrés à la formation professionnelle par les établissements employant des agents de la FPH.

Les établissements doivent consacrer au financement des actions relevant du Plan de formation 2,1% minimum des rémunérations inscrites à leur budget. Ce financement couvre le coût pédagogique, la rémunération des stagiaires en formation, leur déplacement et leur hébergement. Cette cotisation est versée à titre volontaire à l'Anfh.

Alexandre entre au Centre hospitalier William Morey le 6 décembre 2000 en tant qu'infirmier. Très vite, il développe un intérêt pour la fonction d'Infirmier anesthésiste diplômé d'État (IADE) et sollicite l'Anfh en 2004 pour financer ses études par le biais d'une formation réglementée passée au titre du Plan

Après avoir décroché son diplôme d'IADE en 2006, il exerce en réanimation puis au bloc opératoire, avant de décrocher un Diplôme universitaire Prise en charge de la douleur pour devenir référent douleur au sein de son établissement.

Lors de l'élaboration du projet de construction du nouvel hôpital de Chalon-sur-Saône, qui aboutira en 2011, il collabore étroitement avec l'ingénieur biomédical pour élaborer le plan d'équipement. *«Le backup que j'avais au niveau clinique pouvait me servir à améliorer l'ergonomie des postes des soignants qui allaient utiliser cet hôpital ainsi que les dispositifs biomédicaux.»*

Sollicité pour tester de nouveaux équipements, faire des retours utilisateurs, trouver des pistes d'amélioration, il contribue au développement de partenariats avec des industriels pour faire de la R&D. Sur conseil de l'ingénieur biomédical en chef, il décide de passer son diplôme d'ingénieur biomédical et sollicite cette fois l'Anfh par le biais du Congé de formation professionnelle (CFP). Il «repart à l'école» le 16 janvier 2017 pour entamer un Master spécialisé en équipements biomédicaux qu'il suivra à Rennes et à l'ETC à Compiègne, et dont il sortira diplômé en 2018.

En 2023, dans le cadre d'un effort de l'Anfh pour accompagner le Plan de formation de l'établissement sur les fonds mutualisés, Alexandre Benoist commence son Executive Master Gestion et politique de santé à Sciences Po, au titre du «2,1% Plan».

Outre ses fonctions actuelles et sa formation en cours à Sciences Po, Alexandre Benoist est aujourd'hui formateur en simulation au GHT Nord Saône-et-Loire Bresse Morvan.

#### **Un parcours «micro-meso-macro»**

La particularité du parcours d'Alexandre Benoist tient notamment au fait qu'il ait évolué au sein du même établissement : un choix qui lui a permis d'acquérir une vision globale du soin. *«J'ai commencé micro : appréhender une nouvelle compétence, l'évaluer dans son parcours. Puis à l'école d'IADE j'ai voulu continuer et avoir une*



*vision plus hospitalière notamment par le biais de la gestion de la douleur, qu'on peut retrouver dans tous les services d'un hôpital. C'était donc plutôt une vision transversale, meso. Aujourd'hui à Sciences Po, j'apprends à mieux appréhender les impacts de la politique de santé au niveau de l'hôpital et même du GHT, et ainsi à acquérir une vision macro. C'est intéressant de se nourrir de son expérience passée pour avoir cette vision globale!» Reste la question du retour aux études : comment vit-on ce « retour à l'école » ? Pour Alexandre Benoist, la réponse est claire : « Retourner à l'école, c'est déjà prendre un pas de côté, essayer d'avoir une vision nouvelle sur mon action à l'intérieur de l'hôpital. C'est sortir de ma zone de confort, ce qui est très intéressant, parce que ça permet de grandir. »*

**Au sein de l'équipe de la Direction des technologies de la santé, de l'innovation et de l'ingénierie clinique comme au contact des soignants, Alexandre recueille les besoins et coordonne le plan d'équipement médical.**



## Cyril Bride, un directeur dans le vent

Cyril Bride est un « enfant des PO » : tous deux infirmiers, ses parents s'installent dans les Pyrénées-Orientales alors qu'il n'a que six mois. D'abord faisant fonction d'aide-soignant en Ehpad, il est aujourd'hui directeur de quatre établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux sur un territoire allant de la Côte Vermeille (la « belle bleue » comme Cyril aime l'appeler) jusqu'au Vallespir, au pied du Canigó.



C'est à Port-Vendres, près de la frontière espagnole, que nous avons rejoint Cyril au sein de la Résidence autonomie Maréchal de Castellane. Bien qu'il dirige également l'Ehpad Paul Reig de Banyuls-sur-Mer, nous l'avons suivi ce jour-là sur les sites de l'Ehpad SSIAD Baptiste Pams à Arles-sur-Tech et de l'Ehpad SSIAD de Prats-de-Mollo-la-Preste.

En tant que « D3S », Cyril se déplace fréquemment en voiture pour se rendre auprès des quatre établissements qu'il dirige. L'occasion pour nous de l'interroger sur son parcours, et de prendre en retour quelques cours d'histoire, de géographie et de botanique par ce passionné des Pyrénées-Orientales.

### **L'histoire d'un ASH qui avait le vent en poupe**

Après sa scolarité, Cyril Bride se rend à l'évidence : toute séduisante que soit la perspective d'une carrière sportive dans la planche à voile, il est peu probable qu'elle constitue une situation stable. Familier du milieu hospitalier, il travaille au sein d'un Ehpad en tant qu'Agent des services hospitaliers (ASH) puis faisant fonction d'aide-soignant, et décide en 1994 d'intégrer l'école d'aide-soignant du Centre hospitalier de Prades. Son diplôme d'État d'aide-soignant en poche, de plus en plus intéressé par la technicité des soins, il obtient un financement de l'Anfh pour sa préparation au diplôme d'État d'infirmier, qu'il décroche en 1999 au sein du Centre hospitalier de Perpignan.

*« En tant qu'infirmier j'ai pratiqué en Ehpad, dans le médico-social, le sanitaire... Les démarches d'accréditation, de certification, les premières démarches qualité m'ont permis de prendre de la hauteur et d'avoir une vision globale du soin, de l'accompagnement. »*

C'est au gré de ses rencontres avec des cadres de santé, des directeurs de soins et d'Ehpad – qu'il croise notamment en s'inscrivant aux formations inscrites dans le Plan d'actions régional – que Cyril commence à s'interroger sur la notion d'encadrement, la dynamique d'équipe, le management de proximité... Et décide de se présenter au concours d'entrée à l'Institut de formation des cadres de santé (IFCS) grâce au dispositif de formation continue diplômante financé par l'Anfh.

Cyril poursuit sa carrière en tant qu'encadrant de proximité, cadre de santé puis comme cadre supérieur de santé sur plusieurs types



#### **Les Plans d'action régionaux**

Les PAR sont édités chaque année par les délégations régionales de l'Anfh, présentent l'ensemble des Actions de formation régionales (AFR), des Actions de formation coordonnées (AFC) et des Actions de formation nationales (AFN). Ces actions à destination des services de ressources humaines des établissements et des professionnels de santé de la FPH sont conçues autour des thématiques définies par le projet stratégique en cours.

« Après avoir été cadre supérieur pendant quelques années à l'hôpital, mes directeurs m'ont poussé à aller de l'avant, m'ont accompagné, m'ont aidé, c'est le bon mot. »

de structures dans diverses communes. Ce sont encore des rencontres qui le pousseront vers la prochaine étape : *« Après avoir été cadre supérieur pendant quelques années à l'hôpital, mes directeurs m'ont poussé à aller de l'avant, m'ont accompagné, m'ont aidé, c'est le bon mot. C'est comme ça que j'ai intégré l'EHESP (École des hautes études en santé publique) pour être directeur des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux. »* Après l'obtention de son diplôme, Cyril revient dans son pays d'adoption en 2019 et est nommé à Port-Vendres et Banyuls-sur-Mer, avant de prendre la direction des établissements actuels. Il est aujourd'hui à la tête de 494 lits et places.

### « Trouver son équilibre »

Le parcours de Cyril est lié à une bonne perception de son environnement professionnel : *« Le moteur ça a été de comprendre à chaque fonction dans quel environnement j'évoluais, et de trouver la marge d'autonomie : c'est-à-dire l'équilibre professionnel, la compétence, qui est le triptyque du savoir, savoir-être et savoir-faire. Trouver son équilibre. »*

Une perception qui lui permet de s'adapter et d'anticiper les prochaines étapes de son parcours. *« Mon cursus de formation suit également une succession de réformes, qui m'ont nourri et poussé à aller de l'avant, à construire en fonction de ce que les axes de ces réformes proposaient. En miroir, l'Anfh finançait mes formations par rapport à ces axes. Je me suis formé en répondant aux attentes d'un environnement, ce qui m'a permis de grandir en son sein. »*

Si cet équilibre couplé à l'esprit de compétition qu'il hérite de sa pratique sportive joue un rôle important, Cyril accorde également une grande place au « terrain », et aux échanges et rencontres qui

1. SSIAD : Service de soins infirmiers à domicile.

2. D3S : Directeur d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux.



lui ont permis de façonner son parcours et d'en anticiper le déroulement. *« On a tous des singularités dans nos parcours, mais pour beaucoup nous sommes issus du séraïl infirmiers, aides-soignants... Du terrain. »*

### **La gérontologie: un challenge permanent**

*« À l'hôpital, c'est la vie qui s'adapte aux soins. Alors qu'en Ehpad, ce sont les soins qui s'adaptent à la vie, pour la simple raison qu'un établissement médico-social, c'est un lieu de vie. »*

En vingt ans, Cyril Bride a été témoin de l'importante évolution du secteur de la gérontologie. Encadrement, technicité, accompagnement de soins, de vie, animations, humanisation des soins et

**Du sous-sol aux étages, de la buanderie aux chambres des résidents, Cyril Bride parcourt régulièrement les quatre établissements qu'il dirige en Occitanie.**

#### Médiation animale

La zoothérapie, appelée aussi médiation animale, utilise la proximité d'un animal domestique ou de compagnie auprès d'une personne âgée qui souffre de troubles cognitifs pour réduire le stress ou les conséquences d'un traitement médical.

La zoothérapie s'appuie sur l'un des plus anciens et des plus constants des phénomènes naturels: le lien étroit tissé entre l'être humain et l'animal.

L'animal brise la solitude, aide à reprendre contact avec les émotions et s'avère être un des meilleurs catalyseurs à la relation d'aide.

formation des professionnels... Une belle progression, qui est loin d'être à son apogée pour son directeur: *«Ce que j'aime dans la gérontologie, c'est qu'il y a plein de choses à créer en permanence. Les champs du possible sont énormes, l'essentiel c'est de les structurer dans des projets. Manager des projets innovants au service des personnes âgées: c'est ça qui m'emballe.»*

L'une des priorités du directeur multisites est d'ouvrir l'Ehpad sur l'extérieur. En un mot: d'en renforcer l'attractivité. Après la création d'une guinguette devant l'Ehpad de Port-Vendres, c'est du haut d'un des balcons de l'Ehpad de Prats-de-Mollo-la-Preste qu'il nous expose son projet actuel: la création d'un parc animalier adossé à l'établissement, qui permettra à la fois aux résidents de profiter du contact des animaux, et à l'établissement de multiplier ses atouts. Poneys, moutons et ânes – ce dernier étant l'emblème des Catalans – devraient avoir peuplé le site entre le printemps et l'été 2024.

#### «Ouvrir le champ des possibles» avec la formation

Investi en tant qu'administrateur au sein de l'Anfh Languedoc-Roussillon et au Conseil régional stratégique et de gestion (CRSG) Occitanie, Cyril Bride se présente comme un fervent appréciateur de l'Anfh. *«L'Anfh permet de financer des plans de formations sur chacun de nos établissements, de créer des actions de formation, d'ouvrir les champs des possibles dans le cadre du Congé de formation professionnelle. Elle permet de changer sa trajectoire professionnelle, de se reconverter en pépiniériste, apiculteur, restaurateur, de reprendre ses études pour devenir ingénieur, avocat, médecin... Elle permet de garder cette liberté dans nos carrières professionnelles.»*



## **Nawele Boublay, prendre une revanche sur la vie**

**Malgré une appétence pour les études de médecine, Nawele Boublay opte pour un parcours en biologie qui la mène au poste de cheffe de projet en recherche clinique, à Lyon. C'est peu après l'obtention de son doctorat en 2018 qu'elle choisit de se reconverter et de suivre une passerelle vers des études de médecine par le biais d'un CFP. Une reconversion que Nawele n'hésite pas à qualifier aujourd'hui de «revanche sur la vie».**

**Tous les lundis, Nawele Boublay accompagne la docteure Pauline Bertois, sa maître de stage, en intervention médicale à domicile avec SOS Médecins.**



Lors d'une intervention médicale à domicile, Nawele et Pauline travaillent ensemble pour questionner et ausculter les patients. Nawele propose ensuite un diagnostic à sa maîtresse de stage.

C'est devant le pavillon R de l'hôpital Lyonnais Édouard Herriot que nous avons rejoint Nawele Boublay et la docteure Pauline Bertois pour une matinée de « régulation » au SAMU (Service d'aide médicale urgente) et une après-midi d'intervention médicale à domicile avec SOS Médecins. L'occasion pour nous de mieux comprendre le parcours de Nawele, en partageant son quotidien. Après quatre ans d'externat, l'ex-cheffe de projet a débuté son 2<sup>e</sup> semestre d'internat de médecine générale avec un emploi du temps pour le moins chargé : « *Tous les lundis je suis en stage SOS Médecins et régulation, le mardi je suis généralement en formation, avec des cours à la faculté ; et le mercredi, jeudi et vendredi j'alterne chez les autres médecins généralistes.* » Son temps est ainsi partagé

« Je me suis dit “Concrètement maintenant je travaille, je suis en CDI, des études de médecine c’est assez long, repartir à zéro ça va être compliqué... Mais on va y aller par étapes”. »

entre un stage auprès de quatre médecins généralistes (dont trois en cabinet de médecine générale et un auprès de SOS Médecins), et sa formation à l’université.

### **De la licence de biologie à la thèse sur les maladies neuro-dégénératives**

« *Médecine, ça ne sort pas de nulle part* », nous confie Nawele. Bien qu’elle s’oriente rapidement vers la biologie, ses études secondaires débutent par deux premières années de médecine, qu’elle choisira d’abord d’écarter pour des raisons personnelles.

Après avoir obtenu une licence de biologie, c’est d’abord vers un Master d’imagerie médicale que Nawele se tourne. En deuxième année, elle effectue un stage de six mois à Lyon au CERMEP, une plateforme d’imagerie *in vivo* préclinique et clinique ouverte aux praticiens et chercheurs du monde académique et industriel. Nawele y travaille alors au stade « préclinique », stade qui évalue l’activité et l’effet thérapeutique d’une substance sur des modèles animaux et/ou cellulaires en laboratoire. Peu encline à travailler sur les modèles animaux, Nawele se rapproche de l’équipe qui travaille sur le versant clinique (humain) de l’étude, et les recontactera rapidement après son M2, alors qu’elle cherche un stage pour valider son diplôme interuniversitaire en recherche clinique.

Elle rejoint donc l’équipe et devient après avoir effectué son stage attachée, puis cheffe de projet en recherche clinique : « *J’étais affiliée à trois postes différents : sur de l’imagerie, sur les maladies neuro-dégénératives et sur de la santé publique.* »

Profitant d’un financement obtenu en répondant à un appel d’offre,



#### **La régulation au Centre 15**

Le SAMU, communément appelé Centre 15, assure une écoute médicale en continu, « 24 heures sur 24 ». Lorsqu’un patient appelle le SAMU, il est d’abord reçu par une Assistante de régulation médicale (ARM) qui doit déterminer si l’appel est grave ou s’il relève davantage de la médecine générale, avant de passer l’appel à une seconde personne qui prendra les coordonnées du patient. En fonction de la gravité, l’appel est ensuite transféré soit aux médecins urgentistes, également appelés médecins d’Aide médicale d’urgence (AMU), soit à la filière de médecine générale. Tous les appels de médecine générale sont régulés par des médecins exerçant en cabinet ou à SOS Médecins. Ils dispensent des conseils médicaux, et aiguillent les personnes vers le niveau approprié du système de soins : consultation en urgence ou avec le médecin traitant, si les soins peuvent attendre quelques jours. Ce service permet notamment d’alléger la charge des services d’urgences.

Nawele décide de préparer une thèse en neurosciences sur son travail, les maladies neuro-dégénératives, et obtient son doctorat en 2018.

### **Un chemin de traverse vers « médecine »**

Après l'obtention de son doctorat, Nawele apprend l'existence d'une passerelle lui permettant d'accéder aux études de médecine. Une idée qui ne la quittera plus. *« Ça trottait de plus en plus dans ma tête, et puis je me suis dit "Concrètement maintenant je travaille, je suis en CDI, des études de médecine c'est assez long, repartir à zéro ça va être compliqué... Mais on va y aller par étapes" .»* Par ce « on », Nawele inclut son conjoint, dont le soutien a été essentiel pour mener à bien ce projet de reconversion, qu'elle qualifie de « familial ». C'est par le biais du CFP, financé par l'Anfh, que Nawele décide de se reconverter. *« Le Congé de formation professionnelle m'a permis de quitter mon poste de cheffe de projet et de commencer médecine tout en étant rémunérée à hauteur de 80% de mon salaire. »*

Nawele entame donc ses études de médecine, qui ordinairement comprennent six ans d'externat après la première année. *« La passerelle m'a permis d'intégrer directement la troisième année de médecine, en externe, à partir de laquelle on alterne entre des cours et des stages en milieu hospitalier. J'ai été externe pendant quatre ans avant de passer la fameuse épreuve nationale classante l'année dernière, qui m'a permis de faire de la médecine générale sur Lyon. »*

À la « règle » comme en consultation à domicile, difficile de nier la vocation de l'ex-cheffe de projet pour la médecine. Mais alors pourquoi basculer de l'imagerie médicale aux soins, de la recherche sur animaux aux soins apportés à l'homme ? *« Pour moi, ce qui importe, c'est le rapport avec le patient, répond Nawele sans hésiter. Le relationnel, et les connaissances à acquérir pour aider et prendre en charge le patient. »*

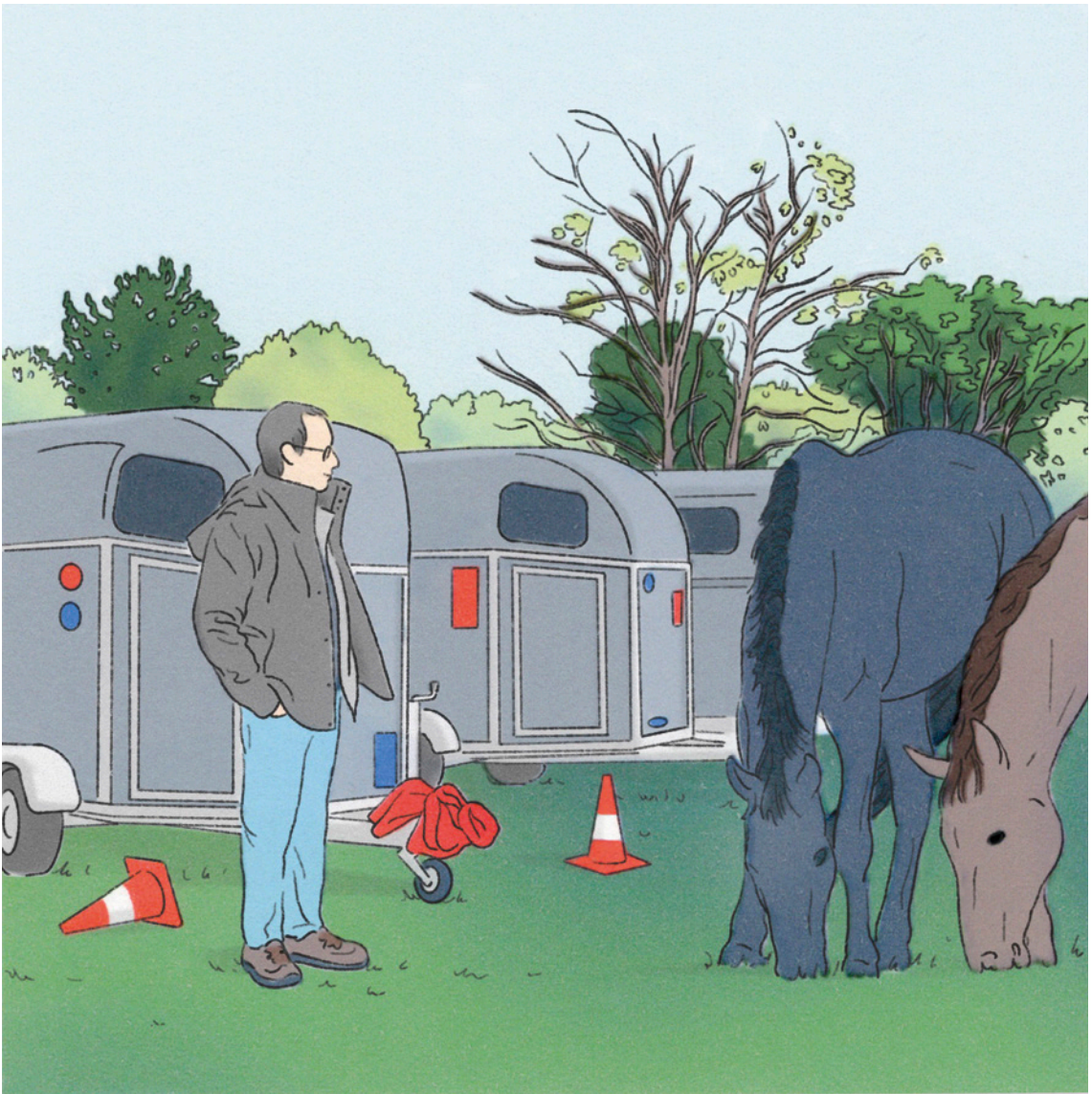




## **Éric Alcacer, le prendre soin sous toutes ses formes**

**Comment concilier expérience professionnelle et passion? Une question dans l'air du temps à laquelle il est difficile d'apporter une réponse universelle.**

**Éric Alcacer a su faire évoluer son parcours au rythme de ses besoins pour y parvenir. Rencontre avec ce passionné qui a su accorder son appétence pour le soin à son amour des chevaux.**



Passionné d'équitation depuis l'enfance, **Éric Alcacer** a quitté la Fonction publique hospitalière et dirige aujourd'hui le centre équestre **Les Écuries de Malou** à Montarnaud, près d'Avignon.

Montarnaud est une petite commune d'un peu plus de 4 000 habitants, située à une quinzaine de kilomètres de Montpellier, dans l'Hérault. C'est ici qu'**Éric Alcacer** a choisi de fonder le centre équestre **Les Écuries de Malou**. Sa spécialité ? Le poney de sport, une version plus petite que le cheval de sport souvent destiné à la compétition (dressage, saut d'obstacles, attelage...), et qui convient particulièrement aux enfants.

Le centre équestre dispense principalement des cours pour différents niveaux, des enfants aux adultes confirmés et compétiteurs. Mais il héberge également des chevaux « en valorisation », ce qui consiste à prendre en charge un poulain et à le préparer pour qu'il puisse travailler avec un enfant et participer à des concours.

Directeur et coach, Éric partage ses journées entre la gestion et l'administration du centre, la prospection, le soin aux chevaux, l'entretien des bâtiments, et les cours dispensés aux clients ou au personnel qui « travaille » les chevaux.

### Gravir les échelons

Bien que compétiteur et passionné d'équitation dès son plus jeune âge, Éric Alcacer se destine rapidement aux soins et souhaite devenir infirmier. Pour financer ses études, il intègre un hôpital local et fait quelques remplacements en tant qu'Agent des services hospitaliers (ASH). À la fin de sa formation, Éric travaille en intérim ou en CDD et multiplie les services, de la petite clinique privée au grand centre universitaire, de la gériatrie à la chirurgie cardiaque et pulmonaire, travaillant tour à tour en Corse, en Martinique, à Paris, Antibes, Nice, Bourg-en-Bresse... Avant d'intégrer en 1997 l'hôpital Gui de Chauliac à Montpellier en tant qu'infirmier en réanimation.

Après quelques années de service et suite à un départ, Éric se retrouve faisant-fonction de cadre, et décide de préparer le concours de l'école de cadre de santé. Le concours en poche, il suit une formation d'un an à l'institut de formation des cadres de santé de Montpellier, et intègre un agglomérat de trois services à l'hôpital Arnaud de Villeneuve dans la foulée. C'est après près de quatre ans au poste de cadre que se pose pour Éric la question de la reconversion.

### Reprise du sport

Éric Alcacer bénéficie d'un Congé de formation professionnelle de 2 ans. Grâce à la Validation des acquis de l'expérience (VAE), il intègre directement la seconde année de DEUG et passe son BP-JEPS (Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport) avant d'obtenir une licence de gestion et management des structures sportives à la faculté de sport de Montpellier, durant laquelle il passe la certification de valorisation de jeunes chevaux. Une reconversion qui nécessite de se remettre en condition ! « *Arriver à 40 ans à la faculté de sport ça fait un petit choc ! Dans une promo avec des jeunes qui ont entre 20 et 25 ans, ça implique de se bouger un peu !* » s'exclame-t-il.



#### Le Congé de formation professionnelle

Le CFP permet aux agents de réaliser un projet personnel de formation en vue d'une reconversion, d'accéder à un niveau supérieur de qualification ou d'acquérir de nouvelles compétences professionnelles tout en conservant une rémunération mensuelle sur une période d'un à deux ans. Cette démarche personnelle est accessible à l'ensemble des agents titulaires et non titulaires.

### **L'équicoaching**

Né dans les années 1990 aux États-Unis, le coaching équin ou « équicoaching » est une approche thérapeutique permettant de développer l'intelligence relationnelle émotionnelle pour améliorer des compétences de management ou de leadership par exemple, mais également développer une meilleure connaissance de soi. Il se pratique à pied avec un cheval en liberté dans un espace fermé, et peut prendre la forme d'un séminaire, d'une formation, d'un team building ou d'un coaching individuel. Accompagnés par un équicoach, les participants cherchent à identifier les comportements qu'ils doivent travailler notamment grâce à la communication non verbale établie avec les chevaux.

S'il comptait revenir à l'hôpital après sa formation, les contacts qu'il noue pendant sa reprise d'études en décident autrement : « À l'issue de ma formation je pensais retourner un temps travailler à l'hôpital, mais on m'a démarché : on m'a proposé un poste de directeur technique pédagogique du centre équestre municipal de Saint-Georges-d'Orques. J'ai d'abord demandé une disponibilité auprès de ma directrice de soins, et lorsque je me suis rendu compte que ce poste correspondait vraiment à ce à quoi j'aspirais, j'ai démissionné pour pouvoir libérer mon poste. » Après 6 ans d'activité au centre équestre de Saint-Georges-d'Orques, il fonde Les Écuries de Malou. Lorsqu'on lui pose la question du moteur de cette reconversion, Éric Alcacer répond sans hésiter : « L'envie d'être à ma place. De me sentir bien dans ce que je fais. À 20 ans j'étais une personne, à 30 ou 40 ans j'en étais une autre suite aux événements de la vie. Aujourd'hui à 56 ans je suis encore une autre personne, et je suis peut-être à une jonction des deux choses : le cheval et le soin. »

### **Continuer à « prendre soin »**

Éric vient d'achever une certification professionnelle d'équicoaching, une pratique visant à accompagner des situations de développement personnel et/ou professionnel, des situations de crise, ou encore des problématiques d'entreprises (développer son leadership, trouver sa place...) en prenant comme collaborateur le cheval. Comme il nous l'explique, « le cheval est un être vivant authentique, qui possède un instinct grégaire le poussant à vouloir harmoniser ce qui se trouve autour de lui ». Une nouvelle étape qui semble être la somme de ses expériences professionnelles au sein de la Fonction publique hospitalière et en centre équestre. « C'est l'agrégation de ce que je suis intrinsèquement et de l'évolution de ma vie, sur le plan personnel et professionnel ; mais aussi l'agrégation de mes compétences en tant que soignant et en tant qu'enseignant, et l'envie de lier les deux avec cet être exceptionnel qu'est le cheval. »





## **Soutenir**

Dispositions législatives et réglementaires, politique d'attractivité et de fidélisation, qualité de vie au travail, anticipation des besoins en ressources humaines... autant de sujets au cœur des préoccupations des services ressources humaines, pour lesquelles l'Anfh s'est mise à leur disposition.

## Service RH

# Développer un accompagnement sur-mesure

**Pour bien accompagner, il faut déjà bien connaître. L'association a donc commencé par le commencement : l'identification des besoins précis des services RH, sur lesquels revient ici Noémie Schoebel, directrice des ressources humaines du GHU Paris, psychiatrie & neurosciences depuis 2019.**

*« L'Anfh dispose de deux points forts. D'abord, son paritarisme, qui permet aux DRH, aux directeurs généraux et aux organisations syndicales qui y siègent de faire remonter les besoins des services ressources humaines et des établissements en général. Et ensuite sa proximité, grâce à laquelle les délégations régionales sont forces de proposition, note Noémie Schoebel. Elles observent ce qui se passe sur le terrain et ont des liens forts avec les établissements de leur secteur. »*

Le repérage des besoins s'effectue ainsi non seulement à l'échelle locale, ce qui est un atout puisque chaque région a ses spécificités, mais également par établissement, ce qui est indispensable puisqu'un petit Ehpad ou un CHU n'auront pas les mêmes problématiques. Des ateliers techniques, séminaires ou encore webinaires sont ensuite mis sur pied pour répondre à ces attentes. *« Nous avons pu bénéficier de webinaires sur la gestion des arrêts maladie, le handicap et le maintien dans l'emploi, le reclassement, ou encore sur le développement durable dans les établissements de santé, précise Noémie Schoebel. En quelques heures, ces formations permettent de reprendre les bases de sujets fondamentaux ou d'ouvrir*

*des perspectives sur des questions de demain. »*

### Un entretien professionnel facilité

Les temps d'échange au cours de ces modules sont aussi l'occasion pour les services RH d'observer ce qui est mis en place dans les autres établissements, les autres régions, de repérer ce qui fonctionne ou non et de profiter de l'expertise des uns et des autres. *« La région PACA est très active par exemple sur le développement durable tandis que les Hauts-de-France ont développé des formations autour des compétences-clés et de l'illettrisme, reprend la DRH. Nous pouvons profiter de leur expérience dans ces domaines et reproduire leurs projets ou nous en inspirer. »*

Au-delà de ces actions ponctuelles, l'Anfh apporte aussi un soutien de fond aux services RH, en premier lieu grâce au logiciel Gesform Évolution. Celui-ci, mis gratuitement à disposition de ses adhérents, permet de conserver l'historique de toutes les formations demandées et acceptées par agent, par service ou par thématique, mais également de mener à bien entretien professionnel et entretien de formation. De plus, le logiciel intègre les compétences demandées pour chaque métier et en déroule →

**« Les professionnels de demain sont déjà dans nos établissements et c'est à nous de les accompagner dans de nouvelles voies. »**



automatiquement la liste, accompagnée d'une fiche d'entretien adaptée. Un gain de temps, une organisation claire et standardisée... bref, un outil précieux pour les RH.

*«L'Anfh a su répondre très vite à l'évolution réglementaire autour de l'entretien professionnel qui a eu lieu il y a deux ans et mettre à jour Gesform autour des compétences-métiers, apprécie Noémie Schoebel. Elle a en plus organisé des formations pour les DRH et les cadres autour de l'outil. Et elle a mis des modules à disposition des agents pour les sensibiliser à cette nouvelle version de l'entretien et leur permettre d'en faire un moment important de leur vie professionnelle.»*

**La formation comme outil d'attractivité et de fidélisation**

Le recensement des formations nécessaires est ainsi facilité... ce qui

représente un atout de taille pour attirer et fidéliser les professionnels. Pour Noémie Schoebel, l'Anfh, et à travers elle les formations, sont en effet l'une des clés face aux difficultés de recrutement actuelles :

*«La FPH a un atout majeur par rapport au secteur privé et même aux autres fonctions publiques : son investissement dans la formation. Tous les ans, 2,9% de la masse salariale sont sacrifiés pour la formation, ce qui est un effort important ! Celui-ci est un formidable outil de recrutement et de fidélisation puisqu'il offre des perspectives d'évolution et de promotion incomparables. Les professionnels de demain sont déjà dans nos établissements et c'est à nous de les accompagner dans de nouvelles voies professionnelles.»*

Bien sûr, envoyer une aide-soignante en école pour trois ans afin qu'elle obtienne un diplôme d'infirmière demande un peu d'anticipation. Alors pour aider les DRH



à planifier justement leurs recrutements et leurs formations, l'Anfh met à leur disposition depuis 2010 la cartographie des métiers. Grâce à cet outil informatique, l'établissement recense notamment le métier, l'âge et le service de chaque salarié afin de disposer d'une vue d'ensemble de son personnel : métiers les plus exercés et ceux en tension, profil des soignants, pyramide des âges par métier afin d'anticiper les départs en retraite, taux de faisant-fonction, taux d'encadrement, etc. De quoi mettre en place ensuite une véritable Gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC)... pour laquelle, là encore, l'Anfh accompagne les services RH à travers des formations dédiées.

#### **Des solutions clés en main**

*« Ce sont des outils clés en main, qui permettent d'objectiver ce que l'on peut pressentir, de comparer les données entre établissements à l'échelle régionale pour détecter les éventuelles anomalies ou au contraire les points positifs, et de partager ces informations avec les cadres, les représentants syndicaux, etc. »,* ajoute Noémie Schoebel. La cartographie peut être mise à jour chaque année par les

établissements qui disposent ainsi d'une photographie de leur personnel à l'instant t.

Enfin, l'association n'a pas non plus oublié de soutenir les établissements sur l'indispensable question de la Qualité de vie au travail (QVT). Elle propose un accompagnement à la mise en place d'une politique de QVT ainsi qu'un baromètre social : une enquête en ligne avec plus d'une cinquantaine de questions à poser aux agents afin de recueillir leur ressenti à l'échelle individuelle, sur leur environnement proche et sur l'établissement. *« Pour une DRH, l'outil est parfait !, s'enthousiasme Noémie Schoebel. Les questions sont prêtes et pertinentes pour mener à bien une vaste consultation, particulièrement utile par exemple en amont de la rédaction d'un projet social. »*

Au final, estime la DRH, *« il n'y a pas un angle de notre exercice qui ne soit pas couvert par les formations ou les actions de l'Anfh, qu'il s'agisse de sujets techniques ou de problématiques plus transversales. L'offre est d'ailleurs tellement foisonnante qu'il peut être difficile de s'y repérer, mais le service RH qui s'y penche trouvera toujours ce dont il a besoin. »*

**« La FPH a un atout majeur par rapport au secteur privé et même aux autres fonctions publiques : son investissement dans la formation. »**

# Arrêt sur images

**CHU, Maison de l'enfance, ESAT, Ehpad...  
L'Anfh est au cœur des établissements  
de la Fonction publique hospitalière.  
Elle a poussé la porte de quelques-unes  
de ces structures pour montrer la grande  
variété des types d'établissements, ainsi que  
la diversité des métiers qu'ils regroupent  
et des publics qu'ils accueillent.  
Un reportage photo de Clément Savel.**







←  
**Maison de l'enfance de l'Ain, site de Bourg-en-Bresse (01)**  
Les rires, les sourires et la bienveillance quotidienne apportés aux enfants favorisent le lien d'attachement indispensable pour bien les accompagner.

↑  
**Maison de l'enfance de l'Ain, site de Bourg-en-Bresse (01)**  
Salle d'activité et de jeu dans le centre maternel et parental. Elle permet l'observation des enfants par les professionnels du service.

(page précédente)  
**Centre hospitalier universitaire de Limoges (87)**  
Avec plus de 6 000 professionnels exerçant 135 métiers différents, le CHU de Limoges est un haut lieu d'expertise dans les domaines du soin, de l'enseignement et de la recherche.







(pages précédentes)  
**Hôpitaux universitaires  
 de Strasbourg (67)**  
 La pouponnière de la  
 maternité de l'hôpital  
 de Hautepierre, pour les  
 premiers soins et les  
 premiers bains des  
 bébés.

↑  
**Maison de retraite  
 EEPA La Gardiole,  
 Frontignan (34)**  
 Décoration maison  
 réalisée par les  
 résidents de l'unité de  
 vie de personnes  
 handicapées  
 vieillissantes.

→  
**Maison de retraite  
 EEPA La Gardiole,  
 Frontignan (34)**  
 Des tournois de billard  
 sont régulièrement  
 organisés, favorisant  
 des moments de vie  
 conviviaux.











(pages précédentes)  
**Hôpitaux universitaires de Strasbourg (67)**  
Avec ses 32 salles d'opération dernière génération, le plateau médico-technique et locomoteur de l'hôpital de Haute-pierre est un lieu unique pour la prise en charge orthopédique, maxillo-faciale ainsi que toute la traumatologie.

↑  
**ESAT du CDAT de Saint-Étienne (42)**  
L'atelier de conditionnement industriel du CDAT emploie 47 travailleurs en situation de handicap. Trois moniteurs d'ateliers les accompagnent au quotidien.

→  
**ESAT du CDAT de Saint-Étienne (42)**  
L'atelier restauration de l'ESAT prépare chaque jour 250 repas pour le restaurant scolaire, 70 repas pour le restaurant commercial et environ 70 repas pour le restaurant des travailleurs.





↑  
**Ehpad Anatole France, Frontignan (34)**  
Baptisé « Génération MDR » (un clin d'œil aux initiales de « maison de retraite »), le café solidaire est un lieu de vie ouvert sur la ville, où les générations se croisent.

→  
**Ehpad Anatole France, Frontignan (34)**  
Des activités sportives variées sont proposées régulièrement par les professionnels de l'Ehpad, dans l'optique de maintenir l'autonomie des résidents.









**ESAT du CDAT de Saint-Étienne (42)**  
L'atelier de blanchisserie traite quotidiennement 350 Kg de linge, pour des professionnels comme des particuliers.



**ESAT du CDAT de Saint-Étienne (42)**  
L'atelier emploie 17 travailleurs en situation de handicap. Deux monitrices d'atelier mettent leur expertise professionnelle à leur service.







(pages précédentes)

**Centre hospitalier  
universitaire de  
Limoges (87)**

Le plateau d'endoscopie  
du CHU est un centre de  
référence. Son équipe  
d'experts est reconnue  
au niveau national.

↑

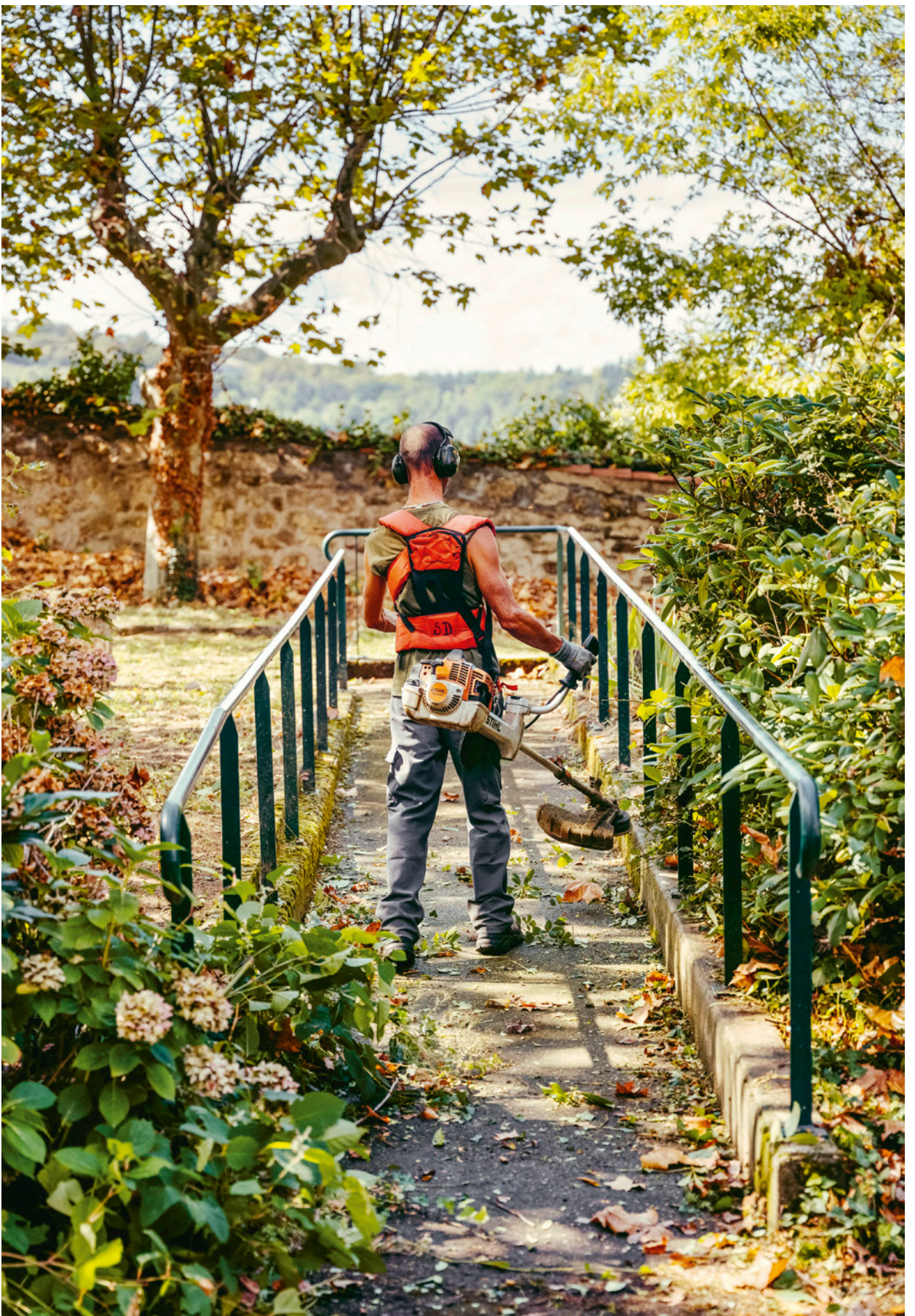
**Foyer de vie du CDAT  
de Saint-Étienne (42)**

Les espaces de vie du  
foyer d'hébergement et  
du foyer de vie du CDAT  
sont pensés comme des  
lieux ouverts sur  
l'extérieur.

→

**ESAT du CDAT de  
Saint-Étienne (42)**

Les prestations de  
l'atelier Espaces verts  
sont variées: élagage,  
débroussaillage, tonte...







←

**Maison de l'enfance de l'Ain, site de Bourg-en-Bresse (01)**  
Un mercredi après-midi cuisine dans l'unité Le tipi, qui accueille des enfants de 9 à 13 ans. Durant l'atelier, tout le monde met la main à la pâte.

↑

**Maison de l'enfance de l'Ain, site de Bourg-en-Bresse (01)**  
Chacun doit avoir un espace spécifique pour ranger ses affaires. Cela permet de créer de l'individuel dans le collectif.

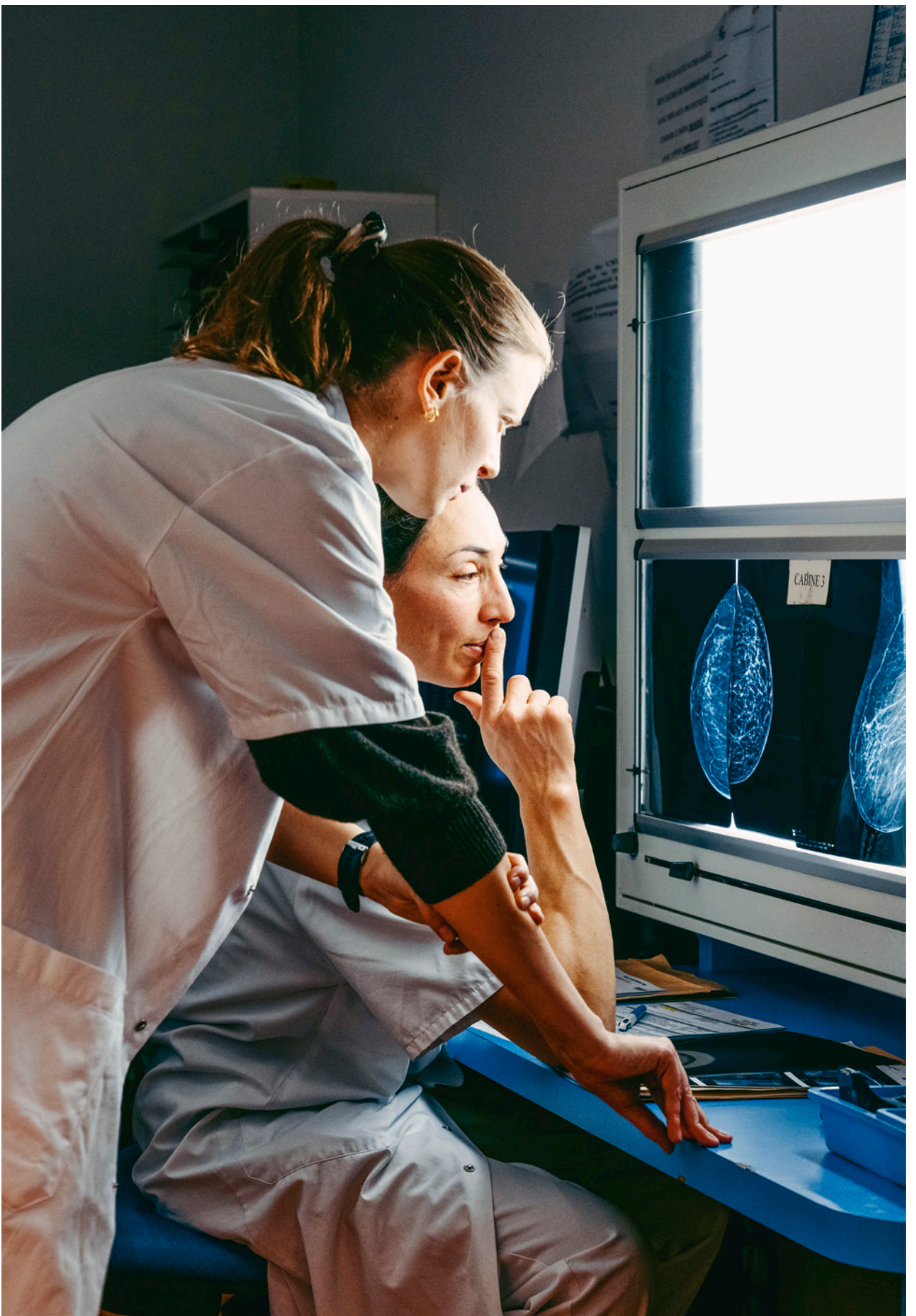


↑  
**Centre hospitalier universitaire de Limoges (87)**  
La salle de surveillance post-interventionnelle du plateau d'endoscopie. Le plateau accueille environ 40 patients par jour.

→  
**Centre hospitalier universitaire de Limoges (87)**  
Interprétation d'une mammographie par la chirurgienne-gynécologue et une interne.

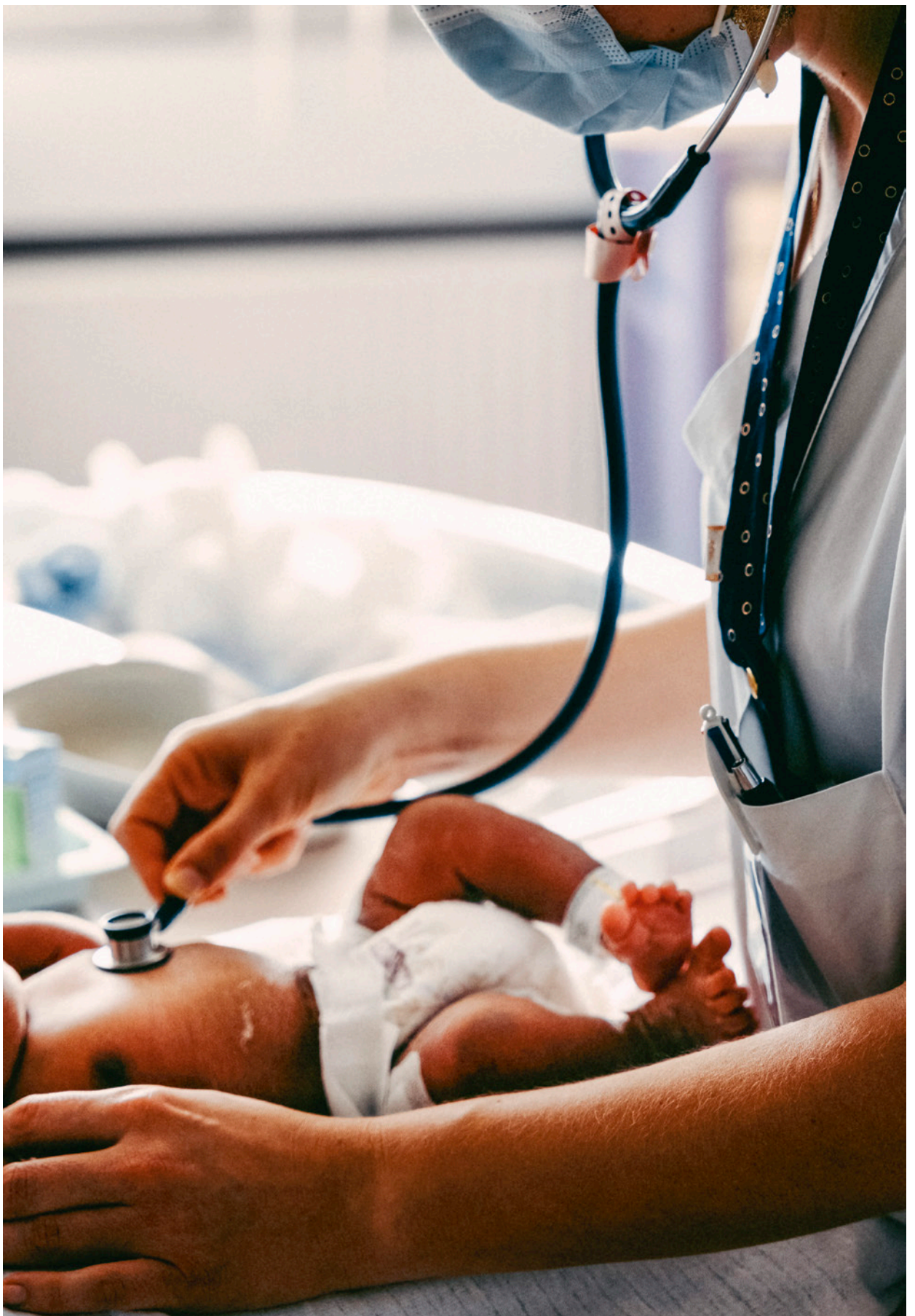
(pages suivantes)  
**Maison de l'enfance de l'Ain, site de Bourg-en-Bresse (01)**  
Salle d'activité et de jeu des enfants du centre maternel et parental permettant le développement psychomoteur des enfants.













**Hôpitaux universitaires de Strasbourg (67)**  
Visite pédiatrique et bain des nouveau-nés en pouponnière, dans le service de maternité de l'hôpital de Hautepierre.



**Hôpitaux universitaires de Strasbourg (67)**  
Un radiologue consulte les dossiers d'imagerie et dicte un compte-rendu au service d'imagerie interventionnelle du Nouvel hôpital civil (NHC).



↑  
**Maison de l'enfance  
de l'Ain, site de  
Bourg-en-Bresse (01)**  
Salle de vie collective et  
de rassemblement  
ouverte à tous. Elle  
accueille des temps de  
travail pour les équipes  
et des moments de  
convivialité.

→  
**Maison de l'enfance  
de l'Ain, site de  
Bourg-en-Bresse (01)**  
De jour comme de nuit,  
une quarantaine  
d'auxiliaires de  
puériculture veillent au  
bien-être des enfants.









←  
**Centre hospitalier universitaire de Limoges (87)**  
Nettoyage des endoscopes dans la salle de décontamination du matériel.

↑  
**Centre hospitalier universitaire de Limoges (87)**  
La réserve de matériel du plateau d'endoscopie du CHU. Celui-ci accueille environ 40 patients par jour.

(page suivante)  
**Ehpad Anatole France, Frontignan (34)**  
Les jeux de réflexion proposés quotidiennement viennent stimuler les capacités cognitives des résidents.



## 5 établissements dans l'objectif de l'Anfh

### Le CDAT de Saint-Étienne

**Aider les personnes en situation de handicap à trouver leur juste place dans la cité**

Créé en 1981, le CDAT (établissement public autonome départemental relevant du statut de la FPH) a pour principales missions d'accompagner des personnes adultes en situation de handicap dans les actes de la vie quotidienne via un dispositif d'hébergement; dans le travail, grâce à un ESAT qui propose diverses activités – restauration, blanchisserie, espaces verts, sous-traitance industrielle, etc. –; et enfin dans les actes de la vie quotidienne à domicile. S'appuyant sur une équipe de 60 professionnels, il permet à ces personnes de vivre dans la plus grande autonomie possible avec l'objectif qu'elles puissent trouver leur place, et leur juste place, au sein de la cité.

### Soutien de l'Anfh

Le resserrement en 2023 des liens entre le CDAT et l'Anfh a permis de relancer les dispositifs de formation pour les agents du CDAT mais aussi pour les travailleurs en situation de handicap. Ainsi, 45 travailleurs ont participé en 2023 à des actions de formations variées (soudure, gestes et postures, sauveteur secouriste du travail, initiation informatique, etc.) et les agents du CDAT ont suivi des formations en lien avec l'évolution des politiques publiques, les besoins des usagers et l'adaptation des connaissances des agents.

### Les maisons de retraite de Frontignan

**Pilier du soin et de l'accompagnement**

Depuis 1983, les maisons de retraite de Frontignan (établissement complet et autonome relevant de la FPH) offrent un large éventail de services pour répondre aux besoins des personnes âgées et de leurs familles: lits d'Ehpad, accueil de jour, unité de vie pour personnes âgées handicapées vieillissantes, Service de soins infirmiers à domicile (SSIAD) et d'aide à domicile de nuit (ANAD), service d'Ehpad hors des murs, café solidaire, équipe spécialisée Alzheimer, etc. Par leur approche diversifiée et leur engagement au sein de la filière gériatrique régionale, elles confirment leur volonté constante d'offrir des services adaptés et de qualité, dans le respect et le bien-être des résidents.

### Soutien de l'Anfh

Les maisons de retraite de Frontignan entretiennent un lien étroit avec l'Anfh, témoignant d'un engagement sans faille

en faveur de la formation de leurs agents. Cet investissement a permis de former la quasi-totalité des salariés à la méthode Montessori. Ces efforts se reflètent concrètement sur le terrain, où la valorisation des capacités des personnes accueillies est devenue un axe fondamental pour les faire participer à la vie quotidienne. La concrétisation du café solidaire, projet coconstruit avec les aînés, illustre également cette évolution, mettant en lumière leur capacité à donner une dimension nouvelle à leur lieu de vie.

### La MDEA

**L'intérêt supérieur de l'enfant au cœur de ses actions**

La MDEA (établissement public de protection de l'enfance du conseil départemental de l'Ain) a pour mission de protéger les enfants de tout abus et de toute violence et de leur donner la sécurité nécessaire pour bien grandir et devenir des adultes heureux et responsables. Pour cela, la MDEA accueille, héberge et oriente les enfants ou jeunes confiés au service de l'Aide sociale à l'enfance (ASE); protège les mineurs des difficultés touchant leur santé, leur sécurité, leur moralité, leur éducation ainsi que leur développement affectif, intellectuel et social; apporte un soutien matériel, éducatif et psychologique; héberge, sur décision administrative ou judiciaire, des enfants dès la naissance et de jeunes majeurs. Le centre maternel accueille des jeunes femmes enceintes et/ou avec des enfants de moins de 3 ans. La MDEA assure également des mesures à domicile.

### Soutien de l'Anfh

L'adhésion de la MDEA à l'Anfh en 2021 lui a permis de bénéficier des fonds mutualisés et de dispositifs multiples afin de faire participer ces agents à diverses formations au titre des AFR ou des AFC. En 2022, une formation relative aux écrits professionnels a bénéficié à plus de 120 agents de l'établissement. En 2023, le soutien de l'Anfh Rhône a permis à une dizaine d'agents de réaliser une formation innovante en lien avec le développement des centres parentaux.

### Le Centre hospitalier universitaire de Limoges

**Haut lieu d'expertise**

Avec plus de 6 000 professionnels exerçant dans 135 métiers différents et un plateau technique de pointe, le CHU de Limoges est un haut lieu d'expertise dans le soin, l'enseignement et la recherche. Acteur majeur de son territoire, il assure une offre de soin d'excellence, de proximité et de recours, au sein du Groupement hospitalier de territoire (GHT)

du Limousin, qui compte 18 établissements. Le CHU de Limoges est un acteur majeur dans la formation des professionnels soignants de demain, avec ses 8 écoles et instituts de formation. La proximité géographique avec les facultés de médecine et de pharmacie fait du CHU un hôpital d'application pour la formation des futurs médecins.

### Soutien de l'Anfh

L'Anfh est un partenaire incontournable du CHU grâce à son soutien des politiques de développement des compétences des professionnels. À l'écoute des besoins, pourvoyeur d'informations, d'outils et de conseils, l'Anfh permet, grâce à son fonctionnement basé sur le paritarisme, aux établissements comme le CHU de Limoges de participer activement aux orientations et décisions stratégiques, dans un esprit de construction au service de l'optimisation des politiques de formation.

### Les Hôpitaux universitaires de Strasbourg

**Exigence et innovation au service du patient**

Premier employeur d'Alsace avec plus de 11 000 professionnels, les Hôpitaux universitaires de Strasbourg sont composés de 5 établissements. Ils assurent une mission de soin, de recherche et d'enseignement. Leur spécificité de Centre hospitalier régional universitaire (CHRU) leur permet de prendre en charge des patients aux maladies complexes ou rares habitant des zones géographiques plus éloignées. Le caractère universitaire des CHU se traduit par l'accueil au sein de ses hôpitaux de personnel en cours de formation (médecins, infirmiers, aides-soignants...) et d'enseignants. Aujourd'hui, le CHU dispose de 11 écoles et instituts pour former le personnel hospitalier de demain.

### Soutien de l'Anfh

Les Hôpitaux universitaires de Strasbourg entretiennent depuis de nombreuses années une collaboration fructueuse avec l'Anfh, témoignant de leur engagement commun pour la formation et le développement professionnel. Chaque année, près de 10 000 membres du personnel non médical et 700 médecins bénéficient des programmes de formation pris en charge par l'Anfh, renforçant ainsi les équipes dans leur pratique quotidienne.



## **Développer**

Amplifier les compétences des agents est l'une des missions centrales de l'Anfh. Depuis 50 ans, l'association met tout en œuvre pour faciliter leur accès à la formation et les accompagner tout au long de leur carrière.

# Formation

## Offrir toutes les chances aux agents

**Interview d'Emmanuelle Quillet, directrice générale de l'Anfh de 2011 à 2020.**

### **En quoi le développement des compétences des agents est-il un enjeu majeur aujourd'hui ?**

C'est un enjeu majeur aujourd'hui, tout comme cela l'était hier et les fondateurs de l'Anfh l'avaient d'ailleurs bien identifié. La Fonction publique hospitalière s'occupe de l'humain, les techniques évoluent vite et en permanence, ces dernières années dans le domaine du numérique en particulier, et la mise à jour des connaissances est donc une nécessité, une évidence. Mais la formation remplit aussi deux autres fonctions.

D'une part, les métiers de la FPH sont exigeants, voire épuisants, et se former tout au long de sa carrière permet de prendre du recul, de se ressourcer, de travailler sur sa motivation, ses capacités relationnelles, ses savoir-être... bref, la formation agit bien au-delà des simples acquis techniques. D'autre part, à l'heure où l'attractivité de nos métiers est de nouveau au cœur de nos préoccupations – c'était déjà le cas lorsque j'ai commencé, il y a 30 ans, et cela revient régulièrement – la formation est un outil puissant pour offrir des perspectives d'évolution et donc faire naître de l'intérêt. Elle permet des progressions de carrière aussi bien que des reconversions. Je travaille aujourd'hui dans un établissement associatif et même si c'est un secteur que j'apprécie énormément, je mesure par contraste ces atouts de la FPH que sont la formation et l'existence de l'Anfh.

Pour les agents de la FPH, les outils à leur disposition sont d'ailleurs très lisibles et accessibles : ils peuvent les trouver auprès d'un seul interlocuteur, le service ressources humaines de leur établissement, qui lui-même est en lien avec l'Anfh. Ils ont également l'avantage d'être très bien financés puisque l'ensemble des fonds prévus à divers titres pour la formation représente 2,9% de la masse salariale. Enfin, ils sont nombreux, qu'il s'agisse des Études promotionnelles, du Plan de formation, de la Validation des acquis de l'expérience, du Compte personnel de formation ou encore du Développement professionnel continu (DPC) pour les médecins. Chacun peut trouver un outil au service du développement de ses compétences.

### **Justement, c'est durant votre mandat que le DPC a été pris en charge par l'Anfh, comment cela s'est-il passé ?**

Le DPC a été instauré par la loi Hôpital, patients, santé et territoires (HPST) en 2009 mais les décrets d'application sont arrivés plus tard et il s'agissait du sujet principal lorsque j'ai pris mes fonctions en 2011. Historiquement, les médecins hospitaliers sont bien des agents publics, mais n'ont pas le statut de fonctionnaires, ce qui a des conséquences, notamment sur les fonds alloués à leur formation continue. Il nous a donc fallu réfléchir au développement d'une offre de gestion et de financement de la formation et dès 2013, nous avons lancé la première campagne d'adhésion et de cotisation des établissements pour le DPC médical. À la fin de l'année, 60% d'entre eux avaient rejoint l'Anfh pour le DPC médical et cela a continué à augmenter par la suite. Cette nouvelle mission nous a également poussés à faire évoluer notre organisation et notre gouvernance pour y faire entrer des représentants des médecins hospitaliers. En 2012, nous avons ainsi

**Emmanuelle Quillet**  
D'abord DRH au CH d'Argenteuil puis chargée du secteur ressources humaines à la FHF, elle a ensuite pris la direction de l'hôpital de Rambouillet et la présidence de l'Anfh Île-de-France, avant d'arriver à la DGOS en 2009 comme sous-directrice des ressources humaines. Elle a occupé le poste de directrice générale de l'Anfh de 2011 à 2020. Elle est depuis 2020 directrice des établissements Jeanne Garnier, à Paris.

→



créé le conseil du DPC médical hospitalier, une instance nationale paritaire, conformément aux valeurs de l'Anfh, qui rassemble la Fédération hospitalière de France (qui désigne des présidents de CME et des directeurs), les syndicats de médecins et la fédération des spécialités médicales en tant qu'invitée. Ce conseil se charge de collecter et gérer les fonds alloués au DPC, toujours selon le principe du mutualisme.

Nous sommes ainsi entrés en contact avec des professionnels que nous n'avions pas beaucoup côtoyés et cela a été bien sûr enrichissant ! Le bon déroulement de cette nouvelle mission met en lumière l'un des atouts de l'Anfh : c'est une association unique avec un paritarisme qui fonctionne très bien et qui lui permet d'évoluer sans cesse.

### **Pour assurer l'accès à la formation continue, l'Anfh s'est même adaptée à la réforme territoriale...**

Tout à fait ! Quand celle-ci est entrée en vigueur en 2015 et que le nombre de régions de France métropolitaine est passé de 22 à 13, nous nous sommes posé la question : devait-on également réduire le nombre de nos délégations ? Assez rapidement, nous avons décidé que non : celles-ci sont fréquentées par les personnels de l'Anfh, par les administrateurs FHF et les syndicats, mais également par les agents hospitaliers qui viennent s'y former. Supprimer des antennes aurait donc nécessairement dégradé l'accès à la formation et supprimé des lieux de dialogue. Nous avons cherché un compromis pour être à la fois en accord avec les évolutions politiques et avec les services que nous voulions offrir à la FPH. Et finalement, nous avons conservé toutes nos délégations, en faisant évoluer

leur rôle pour distinguer délégations régionales et territoriales.

**Avec quels outils l'Anfh soutient-elle également aujourd'hui cet accès à la formation ?**

Nous avons fait progresser Gesform, notre logiciel de gestion des formations. C'était déjà un très bel outil développé par l'Anfh et qui en soi était un argument pour motiver les établissements à adhérer. Ils savaient qu'en nous rejoignant, ils profitaient d'un ensemble de services, de la gestion de leurs fonds, mais également qu'ils obtenaient gratuitement ce logiciel de qualité. Il était cependant un peu vieillissant et surtout nous rencontrions des difficultés de communication entre les délégations régionales et les établissements notamment lorsque les services informatiques de ceux-ci n'effectuaient pas les mises à jour. De 2014 à 2021 nous avons donc développé une version en ligne du logiciel, qui permet des mises à jour immédiates et simultanées pour tous les utilisateurs. L'Anfh a également mis au point « La ForMuLE », une plateforme d'achats de formation mutualisés en ligne qui permet aux adhérents de profiter facilement des formations au tarif négocié par l'Anfh, d'une manière très simple et en conformité avec la réglementation des marchés. L'objectif est toujours le même : améliorer les services offerts aux établissements en leur donnant plus de souplesse et de flexibilité... afin qu'ils

puissent facilement mettre en place des formations de qualité.

**Y a-t-il eu tout de même des points négatifs au cours de vos neuf années à la tête de l'association ?**

Assez peu ! Mais celui qui m'a le plus marquée, c'est la ponction de 300 millions d'euros opérée par le ministère de la Santé en 2016 sur les fonds que l'Anfh avait provisionnés pour de futures formations. Cela a été une période très difficile tant pour les administrateurs que pour la direction et la méthode a été vécue comme assez brutale et peu respectueuse du travail de l'Anfh, des établissements et des agents hospitaliers eux-mêmes. Nous avons dû étaler l'impact de cette ponction sur plusieurs années...

**Aujourd'hui, quelles sont les forces de l'Anfh pour accompagner le développement des compétences des agents ?**

Elles sont nombreuses ! Un excellent maillage du territoire, des administrateurs et des salariés qui connaissent le terrain, qui sont présents, qui cherchent à proposer de nouvelles prestations ou formations, et enfin, des moyens pour faire beaucoup. Atteindre le bel âge de 50 ans dans un paysage hospitalier qui n'a cessé d'évoluer est bien la preuve des capacités d'adaptation et de l'efficacité de l'Anfh... J'ai été très heureuse de faire partie de l'aventure et je lui souhaite encore au moins 50 belles années !

**« La formation est notamment un outil puissant pour offrir des perspectives d'évolution et donc faire naître de l'intérêt pour nos métiers. »**

**Jean-Marie Woehl**

Il est praticien hospitalier à Colmar, vice-président de la conférence des présidents de CME de CH et l'un des représentants de la FHF au CDPCMH.

## **DPC**

# **Redonner au dispositif sa dimension collective**

**Démarré en 2009 et largement modifié en 2016, le DPC vise à maintenir et actualiser les connaissances et les compétences, et améliorer les pratiques. Si cette obligation triennale, qui vaut pour l'ensemble des professionnels de santé, paraît pleine de bon sens sur le papier, elle s'avère dans les faits une vraie gageure. Entretien avec l'un des principaux intéressés, Jean-Marie Woehl.**

### **Qu'est-ce qui a motivé la création du DPC ?**

Le DPC médical vient rappeler aux praticiens que la formation continue et le développement professionnel font partie du métier. Inscrire cette obligation comme un principe fondateur de notre métier et débloquer des financements pour que ce principe voie le jour, même si sa mise en œuvre est plus que controversée, est une chose extrêmement positive.

### **Comment le dispositif fonctionne-t-il ?**

Avant la création de l'Agence nationale du DPC (ANDPC) en 2016, les critères d'attribution du DPC étaient relativement simples et les crédits alloués, contrôlés par

l'Anfh, étaient chaque année entièrement consommés.

Après 2016, l'enveloppe pharmaceutique, qui correspondait à une fraction du produit de la contribution issue de l'industrie pharmaceutique, a été transformée en une contribution de la CNAM. Et celle-ci n'est finalement plus ouverte qu'à ce qu'on appelle « des actions prioritaires ». En parallèle, l'ANDPC a rendu les critères d'attribution de plus en plus hermétiques. Pour un médecin, il est par exemple très compliqué de faire reconnaître comme prioritaires d'autres actions que celles de sa spécialité d'origine, alors que celles-ci ne correspondent pas forcément à ses besoins réels.

En 2023, 2,5 millions d'euros ont été consommés pour les actions prioritaires, ce qui représente 4 000 à 5 000 départs en formation, alors qu'il y avait auparavant plus de 50 000 départs en formation dits « non prioritaires », c'est-à-dire selon les critères plus souples du début du DPC. Résultat : cet outil, qui devait être un point d'amélioration sensible du statut des praticiens hospitaliers et de leur capacité à se former, a finalement été abandonné par 95 % d'entre eux. Ils se retournent vers des formations non prioritaires alors que leur financement a quasiment baissé de moitié.

### **Qu'est-ce que le CDPCMH et quelles sont ses missions ?**

Le Conseil du DPC des médecins

**« C'est cette dimension collective du DPC médical qu'il faut arriver à faire vivre et que ne permet pas pour l'instant la rigidité du système. »**





hospitaliers (CDPCMH) est une instance délibérative paritaire de l'Anfh. En plus de statuer sur la convention d'association de l'Anfh à l'ANDPC, le conseil analyse les demandes de départs en formation, prioritaires ou non, et statue sur les dossiers complexes. C'est un mécanisme vertueux, parce que contrôle et évaluation sont exercés par des pairs au sein du conseil. Ce travail a également permis d'ouvrir une petite portion de l'enveloppe DPC à des publics non éligibles au dispositif, en particulier de jeunes praticiens ou des confrères étrangers. De même, cette enveloppe permet le financement de formations collectives sélectionnées par l'Anfh. Ces actions prouvent bien la conception solidaire et institutionnelle du DPC que porte l'association : un praticien hospitalier ne se forme pas pour lui-même, mais pour répondre à la dynamique d'une équipe dont les priorités sont déterminées collectivement. La formation dans ce cas

s'adresse bien à l'ensemble des praticiens de l'établissement. C'est cette dimension collective du DPC médical qu'il faut arriver à faire vivre et que ne permet pas pour l'instant la rigidité du système.

#### **Comment aider les établissements à mener une politique DPC ?**

Le premier axe serait d'en faire un outil démonstratif de la bonne gouvernance médico-administrative d'un établissement. Mais il faut que les établissements aient les moyens de le faire. Cela nécessite d'augmenter le financement du DPC ou de la certification périodique. C'est vraiment un enjeu national qui doit être porté au niveau du ministère. L'obligation n'est pas en soi un outil de réussite, mais un moyen pédagogique rappelant aux professionnels qu'ils ont le devoir de se former.

#### **Le DPC en chiffres**

**Près de 54 000 départs de praticiens hospitaliers jugés non prioritaires financés par les cotisations des établissements gérées par l'Anfh**

**4 000 à 5 000 départs par an en « actions prioritaires » cofinancés par l'ANDPC**

**Moins de 10% des praticiens réalisent une action de DPC prioritaire**

**15 jours ouverts par an Droit à la formation du praticien hospitalier**

## Panorama

# Les outils développés par l'Anfh

Les outils mis en œuvre par l'Anfh permettent, d'une part, d'accompagner les établissements dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques RH-formation et, d'autre part, de développer les compétences de leurs agents à toutes les étapes de leur carrière professionnelle.

### Les outils pour soutenir la politique des établissements



### **Gesform Évolution**

Un outil unique permettant de gérer, en lien avec l'Anfh, tout le processus de formation : dématérialisation de l'entretien auprès des cadres, recueil des besoins de formation, saisie des demandes de formation et génération automatique des dossiers acceptés par les commissions de formation, pour constituer un préplan...



### **La plateforme d'achat en ligne ALFRESCO**

Conçue pour sécuriser et simplifier les achats de formation des adhérents de l'Anfh, cette solution informatique favorise la mutualisation des expériences et bonnes pratiques avec d'autres établissements.

### **La centrale d'achat LA ForMuLE**

En tant que centrale d'achat de prestations de formation à but non lucratif, l'Anfh s'est dotée d'un outil de commande en ligne permettant aux adhérents de consulter l'offre de formations achetées par l'Anfh et de commander des sessions dans le cadre des marchés publics attribués par l'association.



### **Les cartographies des métiers**

L'Anfh développe depuis 2010 un dispositif de cartographie des métiers permettant d'éclairer les réflexions stratégiques des établissements, des instances et de leurs partenaires sur les perspectives métiers, et de fonder les politiques GPMC sur des bases documentées.

### Les outils pour développer les compétences des agents

### **AFN, AFR et Actions coordonnées nationales ou régionales**

Fruit du partenariat entre l'Anfh et la Direction générale de l'offre de soins (DGOS), les Actions de formation nationales (AFN) ont vocation à initier et

expérimenter des dispositifs pédagogiques, en lien avec les grands enjeux de santé publique et les préoccupations du terrain. Elles sont réalisées par des organismes de formation retenus après une procédure d'appels d'offres. Les Actions de formation régionales (AFR) répondent pour leur part aux priorités régionales : développement de la qualification, accès à la formation, projets de développement ressources humaines...



## La plateforme e-formations

Accessible à tous les agents des établissements adhérents, la plateforme e-formations centralise les supports à mobiliser dans le cadre de leur parcours de formation ou de sensibilisation. Les formations disponibles répondent aux thématiques suivantes : environnement professionnel, évolution de carrière, management, qualité de vie au travail, soutien en matière de ressources humaines, Covid-19 et soins.



## Le guide des métiers

Guide de référence sur les métiers de la Fonction publique hospitalière, il informe sur les conditions d'accès aux métiers (recrutement, diplômes...), identifie les possibilités de mobilité dans une logique de parcours professionnel et les accompagnements disponibles (GPMC, FPTLV, CPF).

### Les outils d'information

## www.anfh.fr

Conçu comme un portail d'information sur les politiques formation/ressources humaines/compétences des établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux publics, le site de l'Anfh permet aux internautes d'interagir et d'avoir un accès facile et rapide à de multiples contenus.

## La lettre de l'Anfh

Cette newsletter trimestrielle aborde sur 16 pages l'actualité de la formation des établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux publics. Les numéros de la LDA sont disponibles sur [anhf.fr](http://anhf.fr), ainsi qu'un supplément tous les ans qui approfondit un sujet.



## Des supports pour informer les agents et les établissements

Dépliants, guides, affiches, podcasts, vidéos... L'Anfh publie de nombreux documents d'information qui permettent de mieux comprendre les opportunités de la formation professionnelle tout au long de la vie. Ils sont disponibles en ligne ou sur simple demande auprès de la délégation régionale.

## Le portail agent

Initiée en 2024 et en cours de développement, la plateforme « agents » a pour objectif de fournir à chaque agent de la Fonction publique hospitalière couvert par l'Anfh un espace dématérialisé d'information et de gestion sur les domaines de la formation et de l'évaluation professionnelle. Cet espace devra permettre aux agents de réaliser un certain nombre de démarches de manière autonome, de faciliter certaines interactions avec leur établissement et de favoriser la dématérialisation de certaines démarches vis-à-vis de l'Anfh. Il sera à l'avenir utilisable sur divers supports de communication (téléphone mobile, tablette, ordinateur).

**Catherine Vautrin**  
Elle est à la tête du  
ministère du Travail,  
de la Santé et des  
Solidarités depuis  
le 11 janvier 2024.

## **Santé publique**

# **Répondre aux enjeux d'aujourd'hui et de demain**

**Qui de mieux que Catherine Vautrin, ministre du Travail, de la Santé et des Solidarités, pour nous éclairer sur les défis actuels et à venir que connaît le secteur de la santé et sur la contribution apportée par l'Anfh pour y répondre ?**

**Quels sont selon vous les grands enjeux auxquels le secteur de la santé a été confronté ces 50 dernières années ?**

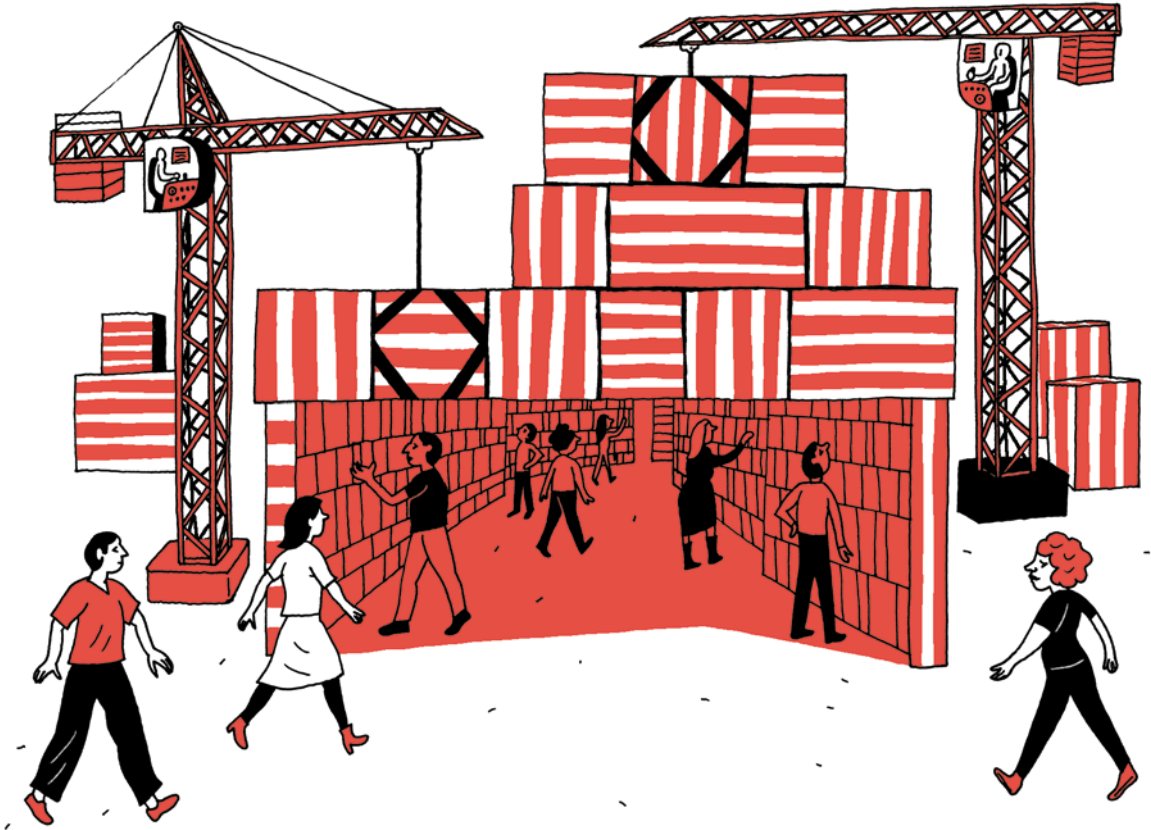
Ces 50 dernières années, notre système de santé a dû relever de nombreux défis qui ont nécessité un exercice constant de remise en question, des réformes structurelles, et un engagement sans faille des professionnels, quelle que soit leur profession. Ils sont le cœur battant de notre modèle social et ont fait preuve d'une bravoure et d'une capacité d'adaptation remarquables.

Je veux retenir trois enjeux majeurs qui sont déterminants pour les politiques publiques de santé.

D'abord, répondre à la croissance des besoins de santé de la population. C'est bien là la finalité de notre système de santé. La croissance démographique,

le vieillissement et l'accroissement des maladies chroniques ont drastiquement augmenté le recours aux soins, que ce soit en ville ou dans les établissements de santé. Les professionnels ont également dû s'adapter à des nouvelles pathologies, souvent chroniques, et à des pratiques et technologies médicales qui ont profondément évolué, au profit de l'innovation et de la qualité des soins. Les dépenses de santé ont augmenté continuellement depuis les années 1970 : la Sécurité sociale couvre une part toujours plus large de la population et prend en charge un panier de soins plus important. Il faut le saluer. Dans le même temps, le coût de chaque soin a augmenté, en lien avec l'inflation, et parce que chaque innovation doit être financée. Ainsi, la part du PIB que nous consacrons à la santé est passée de 5% en 1975 à près de 12% en 2022. Cette augmentation des dépenses s'est accompagnée d'une augmentation de l'espérance de vie tout aussi conséquente. Nous devons toutefois désormais composer avec des dépenses publiques contraintes, dans un contexte d'inflation, pour ne pas aggraver notre dette publique et faire peser le poids de notre santé sur les générations futures. Enfin, la démographie médicale... Les décisions politiques des années 1980, qui consistaient à réguler les dépenses de santé par le nombre de professionnels formés ont été délétères, parfois à la demande même des professionnels. Les réformes entreprises depuis 2019,

**« Le sujet de la formation professionnelle reste majeur pour accompagner les grandes transformations du système de santé. »**



avec la suppression du numerus clausus notamment, vont permettre d'y remédier, mais nous obligent à la patience pour laisser le temps aux jeunes professionnels de se former dans les meilleures conditions possibles.

**Quels sont les grands défis auxquels la santé et l'hôpital seront confrontés dans les années à venir ? Comment la formation professionnelle pourra-t-elle y contribuer ?**

Il est évident que ces trois grands enjeux vont continuer de bouleverser notre système de santé, et qu'il nous faut continuer à le préparer au mieux aux nouveaux défis qui l'attendent.

Tout d'abord, le vieillissement de la population nous oblige à adapter l'offre de soins pour être en capacité de prendre en charge au mieux nos séniors, et les maladies qui les touchent. Compte tenu de la croissance de l'espérance de vie, nous sommes confrontés à des

maladies nouvelles, pour lesquelles les professionnels doivent se former. La démographie médicale continuera d'être en tension jusqu'au début des années 2030, et il nous faut d'ici là prendre toutes les mesures pour assurer l'accès aux soins, partout sur le territoire. Les compétences de chacun des professionnels doivent être reconnues et valorisées à leur juste valeur, pour aller plus loin dans les délégations de tâches, et mieux répartir la charge des soins entre les professionnels.

Ce ne sont pas les seuls défis auxquels nous devons faire face : la transition écologique, les situations sanitaires exceptionnelles et les nouvelles technologies sont autant de transformations majeures qui doivent appeler notre mobilisation. La formation professionnelle jouera à ce titre un rôle absolument crucial pour permettre aux professionnels de santé d'être prêts à y faire face.

→

« Parce qu'une réponse de soin adaptée est un gain pour le patient, les professionnels et l'ensemble de notre système de santé, il est impératif d'actualiser les connaissances et les pratiques de tous les professionnels. »

**En quoi la formation professionnelle a-t-elle permis d'accompagner les grandes transformations du système de santé ces 50 dernières années ?**

Répondre aux différents enjeux de santé publique implique nécessairement de garantir la qualité et la sécurité des prises en charge. Parce qu'une réponse de soin adaptée est un gain pour le patient, les professionnels et l'ensemble de notre système de santé, il est impératif d'actualiser les connaissances et les pratiques de tous les professionnels. La réglementation en matière de formation professionnelle a largement évolué depuis les années 1980, introduisant au début des années 2000 la Formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV) des agents de la fonction publique et le Développement professionnel continu (DPC) des professionnels de santé qui ont pour objectifs le maintien et l'actualisation des connaissances et des compétences, ainsi que l'amélioration des pratiques. Plus récemment, la procédure de certification périodique des professions de santé à ordre reflète la volonté des pouvoirs publics d'objectiver l'engagement des professionnels dans des actions de formation visant l'actualisation et le maintien de leurs compétences. Au regard des innovations mais

également des défis sanitaires, le sujet de la formation professionnelle reste majeur pour accompagner les grandes transformations du système de santé. La formation est un investissement à long terme visant à faire évoluer les performances des professionnels, pour une offre de santé en adéquation avec les besoins de la population.

**L'Anfh fête aujourd'hui ses 50 ans. Cette association, désormais OPCA de la Fonction publique hospitalière, a pris une place toujours plus importante dans la formation continue des personnels des établissements sociaux et médico-sociaux de toutes tailles... Selon vous, quel rôle a-t-elle joué et jouera-t-elle dans les prochaines années dans le domaine de la santé en France ?**

L'Anfh a joué un rôle essentiel pour accompagner les établissements et structures des secteurs sanitaire, médico-social et social, tant dans leurs démarches de développement des compétences que dans la gestion des fonds consacrés au financement des différents dispositifs de formation au bénéfice des personnels relevant de la Fonction publique hospitalière. Les engagements réalisés, et ceux à venir, sont nombreux et ont été possibles au travers d'une dynamique soutenue

au sein des délégations régionales de l'Anfh. Les nombreuses conventions de partenariats régionaux ont contribué au développement de l'offre de formation dans les territoires.

Plus récemment, une convention avec l'OPCO Santé, secteur privé, a permis de formaliser et renforcer la coopération avec l'Anfh dans l'objectif d'apporter des réponses coordonnées aux besoins de leurs adhérents respectifs, de développer des actions communes et favoriser les échanges de pratiques et d'expérience. La formation continue des professionnels fait partie des enjeux pour répondre à la préoccupation majeure que représentent l'attractivité des métiers de la santé et la capacité des établissements et structures à fidéliser leurs personnels.

Le Contrat d'objectifs partagés (COP) qui lie l'Anfh et le ministère évoluera pour tenir compte du prochain projet stratégique 2025-2028 de l'Anfh et mieux traduire le rôle politique et stratégique de l'État et celui d'opérateur-expert de l'Anfh. Plusieurs axes prioritaires seront travaillés pour améliorer l'accès aux données de la formation et pour faciliter le développement d'un système d'information national permettant d'objectiver les besoins et les actions dans le champ de la formation dans le double objectif de mieux définir la stratégie nationale et de mieux en mesurer sa mise en œuvre.

**Les valeurs de l'Anfh « Paritarisme, solidarité, proximité » ont guidé l'action de l'association ces 50 dernières années... Sont-elles en phase avec les grands enjeux à venir ? Y en aurait-il de nouvelles à convoquer pour les prochaines années ?**

Les valeurs de l'Anfh, partagées depuis sa création, resteront d'actualité. Ce système de mutualisation des fonds, dans une approche paritaire, veille à

permettre l'accès à la formation d'agents travaillant dans des établissements de taille modeste avec des moyens limités. Cet enjeu restera vrai dans les années à venir.

L'Anfh devra poursuivre son accompagnement tout en s'adaptant aux nouveaux enjeux que représentent la transition écologique ou encore le numérique en santé. Des engagements de lisibilité, visibilité et de qualité devront ainsi guider les objectifs de l'Anfh pour la formation continue.

En outre, la formation continue représente l'un des moyens-clés pour favoriser la promotion professionnelle et sociale. Elle fédère les professionnels et contribue au renforcement de l'attractivité des établissements et de la fidélisation des agents par le biais d'accompagnements vers des parcours qualifiants et certifiants. En ce sens, l'Anfh contribue également à promouvoir les valeurs du service public et facilite l'accès à une diversité de dispositifs de formation.

# Les invités de l'Anfh

## La contribution

**« Aujourd'hui, en proposant des parcours de formation aux professionnels de la FPH, je participe indirectement au mieux-être des patients et des résidents. »**

**Nathalie Couton, conseillère formation, délégation Centre-Val de Loire**

### Si vous deviez résumer votre parcours ?

À la sortie de mon BTS de secrétariat de direction en 1988, j'ai réalisé un remplacement au service administratif d'un Ehpad du Loir-et-Cher pendant quelques mois. Après une expérience au service commercial d'une boulangerie industrielle, j'ai intégré l'Anfh en 1991 – il y a plus de 30 ans, donc ! Jusqu'en 2007, j'ai exercé toutes les activités administratives et financières au sein de la délégation Centre : gestion et réunions des instances, saisie des plans prévisionnels des établissements, saisie des demandes de remboursement, gestion des Bilans de compétences...

Je suis devenue conseillère en formation en 2007, après avoir passé un certificat en ingénierie de formation au Cnam. Les formations que j'ai suivies, dans le cadre du plan de formation Anfh, et l'accompagnement de ma hiérarchie m'ont permis d'acquérir les compétences requises et de renforcer mon autonomie pour ces nouvelles missions et pour les responsabilités qui vont avec.

### Comment avez-vous eu connaissance de l'Anfh ?

La directrice de l'Ehpad où j'avais fait un remplacement après mes études venait d'adhérer à l'Anfh et le délégué régional lui avait précisé qu'il prévoyait d'ouvrir un cinquième poste. Avec mon expérience dans le secteur de la santé, j'ai postulé et j'ai été retenue.

### Pouvez-vous nous raconter votre premier jour à l'Anfh ?

Je me souviens seulement de la date : c'était le 1<sup>er</sup> juillet 1991. Nous étions seulement cinq à la délégation. Actuellement, nous sommes quatorze conseillères.

### Qu'est-ce qui vous a poussée vers votre métier ?

Une grande majorité de ma famille exerce dans la FPH, dans différents métiers, et j'ai toujours été attirée par le domaine de l'aide à la personne. Aujourd'hui, en proposant des parcours de formation aux professionnels de la FPH, je participe indirectement au mieux-être des patients et des résidents.

Je mesure la chance que j'ai d'exercer mes fonctions dans un environnement riche de rencontres, de projets...

### Des anecdotes sur votre expérience au sein de l'Anfh ?

Nos réunions départementales, qui se déroulaient au sein des établissements adhérents, étaient toujours remarquables. La direction de la structure en question avait plaisir à nous faire visiter leurs services et à nous présenter leurs professionnels. Le directeur d'un centre hospitalier nous a par exemple proposé de nous montrer ses tortues. Je ne comprenais pas de quoi il parlait jusqu'à ce qu'il nous montre une salle avec des robots qui approvisionnaient tous les services en médicaments, en linge.

Lors d'une réunion pour présenter le CPF au sein d'un centre hospitalier de santé mentale, des patients en chemise blanche se sont installés dans la grande salle de réunion. Avant de finalement quitter la salle, ils nous ont remerciés en nous serrant la main. Cela illustre bien la proximité dont l'Anfh est capable.

### Votre meilleur souvenir ?

J'ai un très bon souvenir de chaque journée régionale des professionnels AS-AES-AP quand, à la sortie de la salle de congrès, on sent que les professionnels sont heureux d'avoir participé, partagé et échangé sur leur cœur de métier.

### Un message anniversaire ?

Le passé construit l'avenir : joyeux anniversaire à tous les professionnels engagés pour l'Anfh.



## Le contact

**« J'aime beaucoup le contact, aussi bien avec les établissements qu'avec mes collègues. »**

**Christelle Waserman,**  
conseillère en gestion de fonds,  
délégation Centre-Val de Loire

### Si vous deviez résumer votre parcours ?

J'ai commencé à l'Anfh en 1999 par un remplacement de congé de maternité. Avec la mise en place des 35 heures, un poste à mi-temps en CDI a été créé en 2000 et le délégué régional, Michel Colas, me l'a proposé. Je suis donc à l'Anfh depuis 25 ans. Jusqu'en 2008, j'occupais un poste de secrétaire. Avec la mise en place de la FPTLV, je suis devenue conseillère en gestion de fonds.

### Comment avez-vous eu connaissance de l'Anfh ?

Par Pôle emploi, tout simplement ! J'ai eu un premier entretien en septembre 1999, mais ma candidature n'avait pas été retenue. Deux mois plus tard, la secrétaire principale m'a recontactée pour savoir si j'étais disponible de suite pour un remplacement.

### Pouvez-vous nous raconter votre premier jour à l'Anfh ?

Je suis arrivée à l'Anfh le 22 novembre 1999 à 8h30 ! J'ai été accueillie par le délégué régional, qui m'a présenté au reste de

l'équipe et m'a fait visiter les locaux. Ensuite, la secrétaire principale Nelly Grillon m'a exposé mes missions et m'a montré comment saisir les demandes de remboursements ainsi que les prises en charge. La quantité de choses à apprendre m'a un peu angoissée. À la fin de la journée, je me suis même demandé si j'allais revenir le lendemain car j'avais peur de ne pas être à la hauteur. Je suis finalement revenue et, depuis 25 ans, je ne l'ai jamais regretté.

### Qu'est-ce qui vous a poussée vers votre métier ?

J'ai fait le choix de ce métier, car le conseil et l'accompagnement m'ont toujours plu. J'aime beaucoup le contact, aussi bien avec les établissements qu'avec mes collègues.

### Une anecdote sur votre expérience au sein de l'Anfh ?

J'ai été très touchée il y a quelques années par l'invitation d'une chargée de formation du CH de Pithiviers, qui me voulait à ses côtés pour son pot de départ à la retraite.

### Vos meilleurs souvenirs ?

J'ai de nombreux bons souvenirs de moments partagés avec mes

collègues, pour chaque grand événement comme les départs à la retraite ou les anniversaires. Les journées d'accueil que j'organise et coanime pour chaque nouveau chargé de formation des établissements qui dépendent de notre délégation sont des moments très appréciés. En 2023, à l'occasion de la clôture de l'exercice comptable, j'ai partagé mon bureau avec trois nouvelles collègues venues en renfort pour l'occasion. Les accompagner et les former a été une très bonne expérience.

### Un message anniversaire ?

50 ans, ça se fête : que de chemin parcouru, que d'obstacles surmontés, que de bonnes réalisations, que de moments heureux partagés. Cinq décennies de passion, d'innovation et de détermination. Merci d'avoir créé une entreprise qui inspire et motive chacun d'entre nous. Bon anniversaire et que les 50 prochaines années soient tout aussi extraordinaires.

## Le choix

### « Mon choix fut simple : la meilleure gestion de la santé publique pour tous et toutes. »

**Dominique Cantais,**  
ancien délégué régional,  
délégation Basse-Normandie

#### Si vous deviez résumer votre parcours ?

Mon parcours professionnel se résume à l'hôpital public avec une montée en gamme et en responsabilités. J'ai été directeur de maisons de retraite à partir de 1976 puis directeur adjoint à l'hôpital Dourdan de 1990 à 2000 et enfin délégué régional Basse-Normandie à l'Anfh, de 2000 à 2010.

#### Comment avez-vous eu connaissance de l'Anfh ?

Au début des années 1980, alors que j'étais directeur de la maison de retraite de Palaiseau (91), j'ai été contacté par le délégué régional de l'Île-de-France Ouest. Ses explications sur les missions de l'Anfh, les options de formation proposées m'ont immédiatement enthousiasmé. J'en ai informé mes collègues des autres établissements de l'Essonne, qui ont également adhéré à l'Anfh en même temps. Ce fut une révolution pour l'ensemble des personnels.

Quand je suis passé deuxième classe de directeur, le poste de délégué Basse-Normandie s'est

libéré. Je siégeais déjà en Île-de-France à l'époque.

#### Pouvez-vous nous raconter vos débuts à l'Anfh ?

Mon premier bon souvenir est la conception inventive du plan de formation régional pour les besoins des établissements et la réalisation des projets individuels. Le second est d'avoir siégé comme représentant de la FHF au Conseil pédagogique régional.

#### Qu'est-ce qui vous a poussé vers votre métier ?

L'utilité sociale, sans aucun doute. Mon choix fut simple : la meilleure gestion de la santé publique pour tous et toutes.

#### Des anecdotes sur votre expérience au sein de l'Anfh ?

Dès mon arrivée comme délégué régional Basse-Normandie, je fus ravi de trouver des personnels compétents et des administrateurs dévoués pour la formation. J'ai réussi à faire adhérer des établissements, grands et petits. J'ai obtenu que la présidence régionale soit régie une année par la FHF et l'année suivante par les syndicats. Cela a complètement changé les rapports régionaux, dans le bon sens.

Le travail commun lancé entre la Basse et la Haute-Normandie fut un enrichissement pour l'ensemble des personnels de l'Anfh et des établissements. Il fut suivi par des journées thématiques avec la Bretagne.

#### Vos meilleurs souvenirs ?

Je fus chargé de réaliser un guide national pour construire une collaboration avec les conseils généraux. Grâce à l'Anfh Haute-Normandie, j'ai pu obtenir un DESS (équivalent à un master) en ingénierie de la formation. J'ai proposé que cette formation soit dispensée aux personnels volontaires de Basse-Normandie, soit une grosse dizaine de personnes. L'université de Rouen a accepté et a fait le déplacement dans nos locaux pendant toute l'année. Les relations avec l'ARS furent très constructives.

#### Un message anniversaire ?

Continuez !

## Le rôle

### « Au fil de mes rencontres très riches avec les agents, mon rôle m'est apparu essentiel. Certains professionnels attendent beaucoup de nous (...). »

**Murielle Dumargne, conseillère en dispositifs individuels, délégation Champagne-Ardenne**

#### Si vous deviez résumer votre parcours ?

J'ai intégré l'Anfh en 1984 comme secrétaire – l'équivalent du poste de conseillère en gestion de fonds actuel. En 1990, en complément de mes activités, la déléguée régionale m'a confié la gestion du CFP. En 2007, j'ai candidaté pour le poste de conseillère en dispositif individuel et suivi le parcours de professionnalisation du CNAM. Durant ma carrière, j'ai connu six délégués, l'arrivée et le développement de l'informatique, de la GPMC et l'incroyable croissance de l'Anfh. Je suis passée du règlement des formations par chèque à, bientôt, sa complète dématérialisation. Arrivée l'année des 10 ans de l'Anfh, je termine mon parcours professionnel l'année de ses 50 ans : la boucle est bouclée.

#### Comment avez-vous eu connaissance de l'Anfh ?

J'ai été attirée par une annonce de l'ANPE. J'ai candidaté et été reçue par le CSAF (délégué régional de l'époque), qui m'a présenté l'association, son rôle, ses valeurs et ses activités. Comptable de

formation, la formation professionnelle et la Fonction publique hospitalière m'étaient alors inconnues, mais j'ai décidé de m'investir pour cette association dont la vocation faisait partie de mes valeurs. J'ai signé un contrat sans me douter que je m'engageais pour 40 ans.

#### Pouvez-vous nous raconter votre premier jour à l'Anfh ?

La délégation était installée dans un appartement à Reims. Les quatre chambres faisaient office de bureaux, la salle à manger de salle de réunion et la cuisine de salle de reprographie. J'ai rejoint l'équipe composée d'Alain Joly, CSAF, de Jean-Marie Guilbert, secrétaire principal et d'Annette Richet et Ghyslaine Wuithier, toutes deux secrétaires. L'ambiance était très familiale. On m'a attribué le bureau en face de celui de Ghyslaine, qui aura été longtemps mon binôme.

#### Qu'est-ce qui vous a poussée vers votre métier ?

En 1990, quand j'ai proposé de prendre en charge la gestion du CFP, je ne pensais pas que cela m'amènerait un jour à faire du Conseil en évolution professionnelle. Au fil de mes rencontres avec les agents, mon rôle m'est apparu

essentiel. Certains professionnels attendent beaucoup de nous, ils sont parfois perdus, parfois en souffrance, et les aider à avoir des perspectives d'évolution ou de reconversion me nourrit.

#### Des anecdotes sur votre expérience au sein de l'Anfh ?

Un jour de décembre 2011, la neige s'est mise à tomber fort. La plupart de mes collègues ont quitté le bureau très tôt pour avoir des chances de regagner leur domicile. Nous étions trois à être restés à la délégation afin de finir de préparer une réunion. Nous suivions à la radio les perturbations. Celles qui étaient parties ont mis des heures à rentrer chez elles. Nous avons donc décidé de passer là une partie de la nuit en attendant que les routes soient dégagées. Nous nous sommes préparé un repas de fête, mon mari également bloqué à Reims nous a rejoints. Très tard, nous avons pu regagner ensemble notre domicile. C'est comme ça que ma collègue a passé la nuit dans le même lit que notre déléguée régionale !

#### Votre meilleur souvenir ?

La soirée proposée par l'Anfh pour ses 40 ans. Un très bon moment organisé au musée des Arts forains à Paris, où tous les salariés et administrateurs se sont retrouvés.

#### Un message anniversaire ?

Je souhaite à l'Anfh encore de nombreuses décennies au service des professionnels de notre précieuse Fonction publique hospitalière.





# MAIN

## **Demain**

À quoi ressemblera l'Anfh demain? Alors que des transitions profondes sont en cours dans les secteurs de la santé et de la formation, l'association devra plus que jamais faire preuve d'agilité et d'innovation.

## **Cartographie des métiers Du « grade » aux « métiers et compétences »**

**Véritable photographie des métiers exercés dans un établissement, la cartographie est un précieux outil de connaissance et d'anticipation.**

Un agent ayant le grade d'ouvrier qualifié est-il plombier, électricien, jardinier... ? Et combien de ces derniers sont susceptibles de partir en retraite dans les trois prochaines années ? Combien de faisant-fonction occupent des postes d'aides-soignants et pourraient être diplômés ? Voilà quelques exemples de questions auxquelles la cartographie des métiers permet de répondre. Cet outil, proposé depuis 2010 par l'Anfh à tous les établissements relevant de la FPH, offre en effet aux Directions des ressources humaines (DRH) un aperçu des professionnels de leur établissement par métier, et non pas seulement par grade, pour les personnels médicaux et

**« La cartographie permet de savoir qui fait quoi aujourd'hui au sein de l'établissement, mais aussi de se projeter dans le futur (...). »**

non-médicaux. *« La cartographie permet de savoir qui fait quoi aujourd'hui au sein de l'établissement, mais aussi de se projeter dans le futur afin d'anticiper les besoins et les impacts sur les métiers et les compétences à l'échelle d'un établissement, d'un territoire, d'une région et au niveau national »,* résume Mickaël Eveno, responsable connaissance clients à l'Anfh et en charge du pilotage de la cartographie.

### **L'Infocentre: les données de la cartographie en un clin d'œil**

La collecte des données pour celle-ci se fait de manière relativement simple : il suffit aux établissements de déposer sur une plateforme externe (un site internet dédié) une extraction de leur logiciel RH portant sur une dizaine de données pour chaque agent – grade, matricule, âge, pourcentage de temps de travail, métier... En cas de besoin, un prestataire les accompagne dans l'affectation des métiers. Avec l'utilisation croissante de Gesform Évolution (GE) pour l'entretien professionnel, la réalisation de la cartographie a considérablement progressé. « Il y a eu en 2023 plus de 630 000 entretiens réalisés sur GE et pour tous ceux-ci, le métier est déjà renseigné puisque l'entretien se base sur l'évaluation des compétences », ajoute Mickaël Eveno. Progressivement, GE devrait ainsi remplacer la plateforme externe. D'ici là, l'objectif est de convaincre les quelque 800 établissements qui n'ont pas encore publié de cartographie, souvent par faute de temps ou de moyens, d'adhérer à la démarche. Ils pourront ainsi bénéficier du soutien du prestataire et surtout, profiter eux aussi gratuitement d'un nouvel outil : l'Infocentre. Ce logiciel de visualisation des données, directement lié à GE, permet en un clin d'œil d'obtenir de nombreux indicateurs, comme le nombre d'agents par métier et son évolution par



rapport aux cartographies précédentes ou encore une pyramide des âges par métier. Mieux encore, il sera bientôt possible de comparer ces indicateurs avec ceux d'établissements de taille semblable et, si l'ensemble des directeurs d'un GHT donne son accord, de visualiser les données consolidées pour l'ensemble du GHT.

#### **Actualiser pour suivre au plus près l'évolution des métiers**

En outre, un premier changement permet depuis 2023 aux établissements qui le souhaitent d'actualiser gratuitement leur cartographie chaque année entre le 1<sup>er</sup> mars et le 31 mai. À terme, cette actualisation pourra se faire en continu via GE et les DRH auront donc en temps réel une vision complète de leur effectif par grade, métier, catégorie... La cartographie s'accompagnant d'une enquête sur les métiers en tension, celle-ci pourra également être mise à jour à la carte et faciliter encore la

planification des besoins en formation. « Les évolutions majeures de ces prochaines années reposeront sur l'analyse de toutes ces données, insiste Mickaël Eveno. Les métiers bougent, certains apparaissent, d'autres vont disparaître, les compétences nécessaires évoluent et avec une cartographie et des enquêtes plus fréquentes, il sera possible de suivre ces changements et d'anticiper les actions de formation nécessaires pour les accompagner. » Une démarche indispensable pour favoriser de beaux parcours professionnels dans la FPH, tout en répondant aux besoins de prise en charge des populations dans les territoires.

#### **L'intérêt des données consolidées**

La consolidation nationale de la cartographie couvre 16 régions et 26 territoires. En moyenne, le taux de couverture des agents de la FPH s'élève aujourd'hui à plus de 80%. Cela fait de la cartographie un outil déterminant pour nourrir les politiques régionales et appuyer les réflexions des instances sur les priorités en matière de formation.



## **Cartographie des métiers**

### **« Réaliser sa cartographie est la première étape d'une GPMC »**

**Rencontre avec Vanessa Peaudecarf, responsable formation et GPMC au CHI de Créteil et au CHI de Villeneuve-Saint-Georges**

**Depuis quand utilisez-vous la cartographie des métiers ?**

À Créteil, nous avons réalisé notre première cartographie il y a 10 ans. À l'époque, nous faisons partie des établissements chargés d'expérimenter

l'entretien professionnel avec l'évaluation par compétences et il nous fallait donc assigner un métier et des compétences précises à chacun de nos agents. Depuis, nous l'actualisons en interne lorsque nous réalisons les entretiens professionnels sur Gesform Évolution, et via la plateforme du prestataire BVA, annuellement depuis 2024. À Villeneuve-Saint-Georges, la démarche est plus récente et la première cartographie a été réalisée en 2019, avec les mêmes objectifs. Là encore, nous l'actualisons chaque année.

**Quels ont été les enseignements tirés de ces cartographies ?**

Nous nous sommes tout d'abord rendu compte que certains agents n'effectuaient pas les tâches correspondant à leur métier ! Notamment parce que les cadres ne parlaient pas le même langage que nous et assignaient par exemple des courses à des brancardiers, qui ne s'occupent normalement que du



transport de personnes. Nous avons donc recentré chaque agent sur son métier et affiné nos effectifs par métier. Grâce à la cartographie, nous avons aussi remarqué qu'avec les départs à la retraite prévus à Créteil, nous allions nous retrouver en difficulté sur les postes d'infirmière de bloc opératoire diplômée d'état (Ibode). Nous avons pu anticiper : instaurer des primes de parrainage pour les recrutements, diriger les ex-aide-soignantes revenues de leur formation d'infirmière au bloc pour les accompagner vers la spécialisation Ibode... Enfin, la cartographie nous aide dans nos recrutements car elle permet d'identifier les compétences attendues pour qualifier avec précision les postes. Par exemple, des postes prévus pour des secrétaires médicales peuvent en fait parfois convenir pour un agent administratif, ce qui a des répercussions sur le salaire à prévoir ou sur les concours à ouvrir.

**En quoi cette cartographie est-elle indispensable à la GPMC?**

Plus la cartographie est précise et actualisée, plus nous disposons de données fiables pour accompagner les agents dans leur carrière et répondre en même temps à nos besoins. Les nouvelles fonctionnalités proposées par l'Anfh,

comme la visualisation des statistiques grâce à l'Infocentre, la possibilité d'actualiser la cartographie tous les ans ou encore la comparaison possible entre établissements du GHT, nous permettent de suivre au plus près l'évolution des métiers, de repérer ceux qui sont en tension... et ce sont les bases de notre GPMC. Avec ces données, nous pouvons nous adapter et anticiper.

**Y aurait-il encore des perfectionnements à apporter à la cartographie des métiers?**

Le point le plus important serait selon moi de proposer des formations autour de l'analyse des statistiques générées par la cartographie. C'est un outil formidable, très simple d'utilisation, mais j'ai l'impression que nous n'en exploitons pas encore tout le potentiel. Sur un plan pratique, il ne faudrait pas que les données qui nous reviennent soient anonymisées : lorsqu'on y repère une erreur, l'anonymat nous oblige à retourner dans notre base d'origine pour retrouver la personne correspondante et nous perdons du temps. Enfin, pouvoir modifier les données n'importe quand, comme cela est prévu à terme, sera encore plus bénéfique : nous corrigerons en direct les éventuelles erreurs et nous pourrons suivre les évolutions de nos effectifs en temps réel.

« La cartographie nous aide dans nos recrutements car elle permet d'identifier les compétences attendues pour qualifier avec précision les postes. »

# Les invités de l'Anfh

## L'attachement

**« J'ai découvert des aspects gratifiants et enrichissants dans mon travail. Ces éléments ont contribué à renforcer mon attachement à l'Anfh. »**

**Florence Bocquel,**  
conseillère formation, délégation  
Languedoc-Roussillon

### Si vous deviez résumer votre parcours ?

J'ai travaillé en qualité de secrétaire puis de conseillère formation avec plusieurs délégués, chacun m'apportant des enseignements précieux. L'Anfh a été bien plus qu'un lieu de travail pour moi ; c'était un terrain d'apprentissage continu où j'ai pu développer mes compétences et élargir mes horizons professionnels. Au moment de mon départ à la retraite, au 1<sup>er</sup> mars 2025, j'aurai consacré 40 ans de ma vie à l'Anfh.

### Comment avez-vous eu connaissance de l'Anfh ?

Lors d'un apéritif chez mes parents, j'ai rencontré un administrateur de l'Anfh Languedoc-Roussillon. Au cours de notre conversation, il m'a informé qu'ils étaient à la recherche d'une personne pour un remplacement maternité. J'avais 23 ans et j'étais justement à la recherche d'un emploi.

### Pouvez-vous nous raconter votre premier jour à l'Anfh ?

Mon premier jour, le 1<sup>er</sup> mars 1985, a été empreint d'une grande excitation et d'une pointe d'appréhension. J'étais enchantée de débiter un emploi en lien direct avec le secteur hospitalier, un domaine qui m'attirait depuis longtemps. Cependant, dès les premières heures, j'ai été submergée par un flot incessant d'informations. Malgré ma motivation, j'avais l'impression de ne rien comprendre. Mais ma capacité d'adaptation et les liens qui se sont rapidement tissés avec mes collègues ont facilité mon intégration.

### Qu'est-ce qui vous a poussée vers votre métier ?

Ma trajectoire professionnelle a débuté par une opportunité plutôt que par un choix délibéré. J'ai appris à aimer mon métier au fil du temps. J'ai découvert des aspects gratifiants et enrichissants qui ont contribué à renforcer mon attachement à l'Anfh. La formation CNAM en ingénierie de formation passée en 2009 a été une étape significative rendue possible grâce à l'Anfh. Elle m'a dotée d'outils et de connaissances essentielles qui ont enrichi mon travail.

### Une anecdote sur votre expérience au sein de l'Anfh ?

Un établissement m'avait exposé une problématique spécifique, et après avoir étudié la question, j'ai pu lui proposer un prestataire répondant parfaitement à ses besoins. Par la suite, il nous a toujours considérés comme une « boîte à bonheur ». Cela souligne la capacité de l'Anfh à répondre de manière ciblée aux besoins des établissements et à les accompagner dans leurs démarches de formation. Cette anecdote illustre également la satisfaction que l'on éprouve lorsque notre travail contribue directement au bien-être et à la réussite de nos établissements hospitaliers.

### Votre meilleur souvenir ?

J'ai toujours aimé planifier et mettre en place les séminaires. Un souvenir particulièrement marquant reste l'organisation d'un séminaire pour les responsables de formation continue, pour lequel j'avais conçu un jeu interactif. Voir l'enthousiasme et la satisfaction des participants est une expérience inoubliable.

### Un message anniversaire ?

Cet anniversaire marque une étape importante dans notre histoire, mais aussi le début d'une nouvelle décennie de défis passionnants. Ensemble, continuons à innover, à inspirer et à faire progresser notre mission commune.

## Le respect

### « Ce que je retiens, c'est le respect au quotidien des valeurs de l'Anfh par tous les partenaires au sein de l'association. »

**Haingo Rafidison,**  
conseillère en gestion de fonds,  
délégation Alpes

#### Si vous deviez résumer votre parcours?

Après l'obtention d'un DUT Gestion des entreprises et des administrations et d'une licence Économie et gestion, j'ai d'abord travaillé au Relais H du CHU de Grenoble. Je suis entrée à l'Anfh en septembre 2000 pour un CDD d'un an, en remplacement d'un salarié en congé parental. J'ai directement été embauchée sur le métier de gestionnaire de fonds. À la fin de mon CDD, j'ai accouché de mon deuxième enfant et, en mars 2002, l'Anfh m'a rappelée pour un CDD de trois mois sur le poste d'assistante de la délégation. J'ai ensuite été embauchée en CDI comme gestionnaire de fonds.

#### Comment avez-vous eu connaissance de l'Anfh?

Via une offre d'emploi vue à l'ANPE, tout simplement !

#### Pouvez-vous nous raconter votre premier jour à l'Anfh?

J'ai été accueillie par la déléguée Michèle Aimé, qui m'a présenté l'organisation générale de l'Anfh. Ensuite, la secrétaire principale, le

bras droit de la déléguée en quelque sorte, m'a formée aux tâches de gestionnaire de fonds et m'a expliqué le fonctionnement de la délégation. Elles m'ont bien présenté les choses et ça m'a mis en confiance. Il y avait beaucoup de choses à apprendre, mais ça m'allait bien, j'étais prête à tout apprendre.

#### Qu'est-ce qui vous a poussé vers votre métier?

J'ai toujours été attirée par la gestion financière, d'où mon choix de formation. D'autre part, le fait que l'Anfh travaille avec les hôpitaux publics a du sens pour moi, en raison du rôle important qu'ont joué les hôpitaux dans ma vie personnelle.

#### Une anecdote sur votre expérience au sein de l'Anfh?

Lors de la mise en place des GHT, les instances de la délégation Alpes, en collaboration avec l'équipe interne, ont beaucoup travaillé, négocié et milité auprès des instances nationales et de la délégation Rhône pour trouver une juste répartition des établissements entre Alpes et Rhône.

#### Vos meilleurs souvenirs?

Ce que je retiens, c'est le respect au quotidien des valeurs de l'Anfh par tous les partenaires au sein de l'association : la proximité avec les établissements ; la parité à l'œuvre, quand les directeurs des établissements et les syndicats travaillent ensemble pour trouver la meilleure solution possible pour avancer dans la gestion de la FPH ; et enfin la solidarité bien visible avec la mutualisation des fonds, qui permet aux gros établissements d'aider financièrement les petites structures.

#### Un message anniversaire?

Beaucoup de chemin parcouru et d'obstacles surmontés, avec de bonnes réalisations et des moments heureux partagés. Et même si tout n'est pas rose tous les jours, 50 ans, ça se fête !

## L'avant-gardisme

**« Les filles de ma génération étaient peu présentes dans les filières scientifiques et notamment en informatique, ce qui m'a motivée pour m'engager dans cette voie! »**

**Viviane Ekoume, chef de projets informatiques, service des systèmes d'information**

**Comment avez-vous eu connaissance de l'Anfh?**

J'étais salariée de Sligos, une Société de services en ingénierie informatique (SSII) devenue Atos depuis. L'Anfh a fait appel à cette SSII pour les développements de Gesform 2. Ma candidature comme prestataire a été retenue par Marie-Claude Dubois, qui était alors responsable du service informatique.

**Pouvez-vous nous raconter votre premier jour à l'Anfh?**

C'était en juin 1994. Le service informatique était alors localisé dans un open space au deuxième étage. Tout cela a changé depuis, le service a déménagé dans un immeuble en face du siège. J'ai été très bien accueillie ce jour-là par mes collègues Yves Grégoire et Hugues Devylder.

**Si vous deviez résumer votre parcours?**

J'ai travaillé sur le développement de Gesform 2 en tant que prestataire. J'ai ensuite été embauchée en décembre 1994 pour travailler sur le développement de Plan 2 et

sur l'assistance aux utilisateurs. J'ai bénéficié d'une formation continue diplômante « chef de projets informatiques » au CESI en 2006. J'ai assuré le management du projet Plan 3 tout en gardant mes activités de développement et de coordination des développeurs. Parmi les projets les plus marquants, j'ai été chef de projet pour le passage à l'euro, l'évolution de la cotisation de 1% au 2,1%, l'intégration des Études promotionnelles, du FMEP, des ESAT...

J'ai mis en place une méthodologie de gestion de projets informatiques à l'Anfh et j'ai également été chef de projet Gesform Évolution de 2011 à 2018.

**Qu'est-ce qui vous a poussé vers votre métier?**

Les filles de ma génération étaient peu présentes dans les filières scientifiques et notamment en informatique, ce qui m'a motivée pour m'engager dans cette voie! Je me suis passionnée pour le développement des programmes informatiques, car aucun projet n'est semblable à un autre. J'apprécie l'utilité sociale de mon travail à l'Anfh – ma mère était infirmière –, mais aussi le climat social et la bonne entente entre les collègues du siège et ceux des délégations

régionales. Sa localisation, près de mon domicile, est aussi un grand atout. Enfin, j'apprécie la proximité de l'encadrement et de la direction.

**Des anecdotes sur votre expérience au sein de l'Anfh?**

L'arrivée d'Internet en 1999. Il était disponible dans un seul bureau et au début, un seul collègue avait accès à l'ordinateur sur lequel Internet était installé.

**Quel est votre meilleur souvenir?**

Le regroupement des cadres à Vichy, avec comme thème de travail le passage à l'euro. J'étais membre du groupe qui organisait ces regroupements annuels. Nous avions invité des intervenants de qualité, dont certaines personnes du ministère des Finances. Leurs interventions m'ont permis de mieux comprendre le mécanisme du changement de monnaie et de démystifier cette transition. J'ai aussi découvert la ville de Vichy et son charme intemporel.

**Un message anniversaire?**

Merci aux fondateurs visionnaires d'avoir créé cette institution pour la formation continue tout au long de la vie. Merci à notre association, qui permet à ses salariés d'établir des relations de bonne camaraderie sur tout le territoire, jusqu'en Guyane, à la Réunion et en Martinique. Bon anniversaire à l'Anfh, qui continue d'écrire son histoire de succès!

## Le sens

### « Le champ de la formation, le secteur de la santé et la fonction publique répondent à mon souhait de trouver du sens et une utilité à mes missions. »

**Lydia Rivat, coordinatrice de projet au sein de la cellule stratégie**

#### Si vous deviez résumer votre parcours ?

Je suis entrée à l'Anfh en 1999 à l'issue de mon DUT Gestion des entreprises et des administrations. J'étais d'abord en charge de la gestion des plans de formation des établissements d'un département et de l'organisation du plan inter-établissements. Je me suis vite inscrite au cours du soir du CNAM pour passer un DESA Administration et gestion du personnel, validé en 2005.

Lors de la mise en place de la GPEC en 2007, je me suis positionnée sur un emploi de conseillère formation et suis passée senior l'année suivante. En 2015, j'ai assuré la chefferie du groupe de travail national pour la création du dispositif « Compétences-clés ». En janvier 2021, j'ai rejoint le siège comme coordinatrice de projet au sein de la cellule stratégie.

#### Comment avez-vous eu connaissance de l'Anfh ?

Grâce à une annonce de l'ANPE ! Suite à la mise en place des 35 heures et au départ à la retraite de l'assistante, la délégation Rhône

recrutait deux secrétaires – selon l'intitulé de l'époque. J'ai été retenue pour le poste orienté gestion de formation.

#### Pouvez-vous nous raconter votre premier jour à l'Anfh ?

L'assistante m'a présenté à tout le monde puis elle m'a installée dans mon bureau. Un peu perdue dans cette grande pièce, j'ai fouillé les tiroirs pour trouver de quoi écrire, puis j'ai démarré ma première journée à l'Anfh, sans savoir que 25 ans après j'y serais encore.

#### Qu'est-ce qui vous a poussé vers votre métier ?

Le champ de la formation, le secteur de la santé et la fonction publique répondent à mon souhait de trouver du sens et une utilité à mes missions. Aider les établissements à décrypter des mécanismes qui peuvent sembler complexes, adapter notre fonctionnement et nos services à leurs besoins et contraintes, etc., tout ceci est une source de motivation pour moi.

#### Une anecdote sur votre expérience au sein de l'Anfh ?

De nombreux déplacements rythmaient l'activité en délégation : des réunions territoriales, des journées thématiques, la présenta-

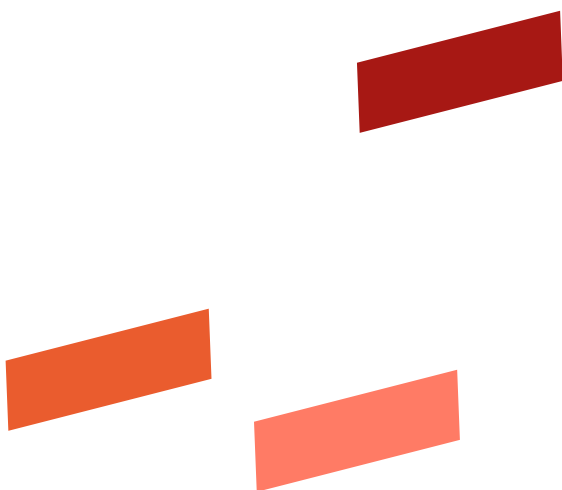
tion du projet stratégique régional, etc. L'occasion d'arpenter les quatre départements de la délégation Rhône de fond en comble et de vivre des aventures sur la route : les retards aux réunions du temps des itinéraires Mappy imprimés ; un « triplé » dans les gorges de l'Ardèche avec au volant une responsable formation fan de rallyes, etc.

#### Vos meilleurs souvenirs ?

Les séminaires des responsables et chargés de formation, pendant lesquels on travaillait de manière ludique sur les offres de l'Anfh tout en partageant des moments conviviaux. J'ai en tête celui organisé autour du thème de la navigation et de la piraterie. Toute l'équipe s'est mobilisée pour imaginer des animations et des contenus ludiques. Nos deux journées ont été rythmées par nos trouvailles... que supervisait la déléguée, transformée en Père Fouras pour l'occasion ! Ces moments ont permis de créer des relations de confiance avec de nombreux responsables formation.

#### Un message anniversaire ?

L'Anfh est une belle maison qui a su grandir, évoluer, traverser de nombreuses réformes tout en conservant sa place essentielle et en préservant en interne une qualité de vie au travail. Je lui souhaite de poursuivre son action, relever les défis à venir et préserver cet engagement collectif que les équipes, au siège et en délégations, portent depuis de nombreuses années.



## **Piloter**

L'investissement sans faille des présidences et gouvernances successives de l'Anfh, incarné par les actions durables portées par les différents projets stratégiques, est un des atouts majeurs de l'association.

## Interview croisée

# « Une formation continue au rendez-vous des attentes des professionnels »

Entretien avec Bertrand Longuet, directeur général de l'Anfh, et Céline Dugast, présidente de l'Anfh.

### À l'heure de ses 50 ans, quelle est la situation de l'Anfh ?

**BERTRAND LONGUET** Pendant ces 50 années, l'Anfh a consolidé son assise par le développement de ses adhérents et des services qu'elle propose aux établissements adhérents et aux agents. Elle compte aujourd'hui plus de 2200 établissements adhérents, qui couvrent plus d'un million d'agents de la FPH, a financé en 2023 plus d'un million de départs en formation représentant 32 millions d'heures de formation. Elle consacre plus de 56 % des fonds de formation gérés aux Études promotionnelles, qui accompagnent la promotion professionnelle dans la FPH, met à disposition de ses adhérents de nombreux outils de gestion de la formation, notamment Gesform Évolution, la centrale d'achats en ligne via LA ForMuLE, la plateforme de formations distancielles e- formations, les cartographies et l'accompagnement GPMC. Enfin, elle leur propose des offres complètes sur de nombreuses thématiques liées à la qualité de vie au travail, à l'égalité professionnelle et à la prévention des violences sexistes et sexuelles, au développement durable, etc.

### Quelles sont selon vous les principales raisons de cette réussite ?

**CÉLINE DUGAST** L'Anfh est une association centrale pour la Fonction publique hospitalière, tant pour les services rendus aux adhérents que pour l'accompagnement constructif des professionnels. Cette place est le fruit d'un investissement sans faille de toutes les composantes sur la base d'un paritarisme volontariste et assumé.

La réussite est celle d'un collectif partageant les mêmes objectifs : ceux de la solidarité, de la mutualisation et du professionnalisme, associés au déploiement des dispositifs de formation et qualification pour tous types de métiers. La continuité des engagements, à travers les présidences successives des 50 dernières années et les différents projets stratégiques, est par ailleurs une force et un atout majeur. Le fonctionnement permanent des instances nationales, régionales et territoriales permet au quotidien de garantir la bonne utilisation des fonds, l'agilité nécessaire pour répondre aux évolutions de contextes extérieurs et porte en germe le ciment d'une crédibilité essentielle au bénéfice de tous les agents via leurs administrateurs. Avoir su transformer les valeurs fondatrices de l'Anfh en des réalisations concrètes, soutenues comptablement mais surtout dans une logique de sécurisation des parcours professionnels, des montées en compétences opérationnelles, adaptées aux besoins, est le résultat incontestable et factuel des engagements de l'association depuis 50 ans.

### Quelles sont selon vous les ambitions incontournables pour les 50 années à venir ?

**C.D.** Les ambitions de l'Anfh sont fortement connectées au contexte actuel du système de santé, à la prise en charge des patients, à l'accompagnement des →



résidents et des usagers. Depuis quelques années, les métiers de la Fonction publique hospitalière sont percutés par une évolution forte des modalités de prise en charge, une rapidité des changements de l'exercice des métiers, via un travail collectif et pluridisciplinaire renforcé, ainsi qu'une avancée majeure de l'intelligence artificielle.

Ces évolutions ont des conséquences importantes tant sur les modalités d'acquisition des compétences que sur les compétences elles-mêmes. Les ambitions de l'Anfh pour les 50 prochaines années doivent être tournées vers le maintien d'un lien fort avec les territoires pour agir et réagir au mieux en fonction des changements constatés.

Elles doivent aussi permettre d'être au cœur du modèle décisionnel en œuvrant autant que de besoin pour accompagner une évolution des réglementations, comme cela a été le cas avec le Fonds mutualisé études promotionnelles (FMEP)

et, plus récemment, avec l'apprentissage. Mais il reste beaucoup de travail sur les sujets de sécurisation des secondes parties de carrière, d'imprégnation de la certification périodique pour les professionnels de santé, par exemple. La solidité de ces ambitions ne sera que plus importante si elles continuent de s'appuyer sur les valeurs fondatrices de l'Anfh qui, à travers le temps, ont permis cette continuité sans écart du service public.

**Quelles sont les actions de l'Anfh les plus appréciées par les établissements ?**

**C.D.** La réussite de l'Anfh pourrait se résumer en un seul chiffre : le taux d'adhésion des établissements de la Fonction publique hospitalière qui dépasse les 97%. La satisfaction des adhérents passe à la fois par la mobilisation de tous les dispositifs et par des arbitrages territoriaux conformes aux besoins quotidiens des professionnels.



**B.L.** L'offre de service s'est développée pour répondre et s'adapter aux besoins et attentes des établissements. On peut notamment citer les outils : Gesform Évolution désormais intégralement déployé auprès de nos adhérents et qui permet notamment de réaliser les entretiens professionnels ; la centrale d'achats en ligne via LA ForMuLE, qui dispense les établissements de réaliser eux-mêmes une mise en concurrence et leur permet de commander directement les modules de formation achetés et mis à disposition par l'Anfh ; la plateforme de formations distancielles e-formations ; les cartographies métiers et l'accompagnement GPMC, qui permettent aux établissements de construire et faire vivre leurs politiques de GPMC. Mais on peut également citer les actions, à travers les plans d'actions régionales, les regroupements réguliers des responsables formation, les journées et webinaires à destination des acteurs hospitaliers, l'accompagnement individuel des agents et la disponibilité des conseillers en évolution professionnelle et demain le portail agent...

**C.D.** Tous ces éléments représentent le socle accessible et partagé de tous les adhérents. L'Anfh a professionnalisé ses outils et, par ce biais, a permis la professionnalisation de l'accompagnement du développement des compétences et de l'acquisition de qualification pour l'ensemble de ses adhérents.

Au-delà des outils, les adhérents savent aussi compter sur une mobilisation politique engagée auprès des pouvoirs publics pour faire entendre la parole des professionnels de la Fonction publique hospitalière, dans toutes les dimensions, concernées de près ou de loin par la formation professionnelle continue, et faire évoluer favorablement les règles et modalités de la formation continue dans la Fonction publique hospitalière. Cette évolution passe par la hausse des plans de formation, la création du Congé de formation professionnelle, qui est dans notre Fonction publique hospitalière financé et mutualisé, par la création du FMEP, qui permet de soutenir la qualification des professionnels, l'intégration des personnels médicaux malgré les différences de statut, ou plus récemment l'intégration de l'apprentissage comme levier de recrutement et d'attractivité dans la Fonction publique hospitalière.

**Que portez-vous comme stratégie forte pour l'avenir au titre de la présidence et de la direction générale du Conseil d'administration ?**

**C.D.** En tant que présidente nationale pour cette année anniversaire, je me dois de faire honneur à mes prédécesseurs, toutes composantes confondues. Nous ne sommes que de passage pour construire, poursuivre, porter des projets et parfois créer un socle innovant de nouvelles actions. Pendant toutes ces années, les membres des instances et

→

**« Les ambitions de l'Anfh pour les 50 prochaines années doivent être tournées vers le maintien d'un lien fort avec les territoires. »**

les salariés de l'Anfh ne se sont interdit aucune expérimentation, innovation ou suggestion, pourvu qu'elles soient au bénéfice des femmes et des hommes qui travaillent au service de la qualité des soins, de l'hébergement et de la prise en charge des usagers. Mais nous sommes surtout, au sein du Conseil d'administration, des messagers porteurs de sens, sur les valeurs de solidarité, de mutualisation, tout en relevant le défi de la proximité. Cette volonté serait veine si, au niveau de la présidence et tout particulièrement du bureau national, nous ne portions pas avant tout un langage essentiel qu'est celui du paritarisme. Plus qu'une coloration, c'est bien notre essence commune. Cette énergie partagée nous amène à confronter nos avis, nos idées, nos projets pour alimenter ensemble, sans écart, un paritarisme d'action, qui s'assure de la concrétisation de ses décisions au sein des territoires. Cette stratégie de valeurs doit aussi être celle qui conforte la crédibilité économique de l'Anfh. La maîtrise budgétaire des indicateurs financiers de l'association, la bonne consommation des enveloppes de formation mises à disposition des régions, et pour tous les agréments, doivent être notre fil rouge. Ce fil rouge qui nous permet de poursuivre nos engagements pour tous les professionnels qui nous accordent leur confiance et pour rendre visible nationalement le poids et la valeur que représentent les agents de la Fonction publique hospitalière pour une réponse fiable et de qualité face aux enjeux et aux besoins du service public.

**Depuis 2012, l'Anfh a réalisé puis généralisé les cartographies des métiers de la Fonction publique hospitalière, outil qui connaît un grand succès auprès des établissements. Pourriez-vous nous présenter les avantages de cet outil**

### **pour les établissements? Est-ce que des évolutions sont à venir ?**

**C.D.** La cartographie des métiers a été impulsée en région par l'Anfh à partir de 2010, puis progressivement généralisée. Elle porte en germe la possibilité d'offrir une visibilité importante concernant la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences. Le contexte actuel nous oblige à nous armer au mieux pour anticiper le besoin en formation et qualification. La cartographie des métiers concrétise à la fois cet enjeu d'adaptabilité, mais a vocation aussi à éclairer les prises de décisions politiques sur le territoire. Identifier au mieux la répartition des métiers en volume, pouvoir qualifier de manière fine les compétences disponibles, les métiers en tension ou les secteurs d'activité innovants, donne à voir des besoins décisionnels de court et moyen terme. Par son engagement fort à l'échelle nationale et territoriale au sujet du rôle central de la GPMC, l'Anfh a favorisé la professionnalisation des secteurs ressources humaines des adhérents, a poursuivi son éclairage permanent des décideurs et a formalisé les ressentis et impressions d'évolution, non documentés par le passé.

Ainsi, en œuvrant pour développer les cartographies des métiers, les rendre disponibles pour les adhérents et les analyser, l'Anfh contribue sur le fond et la forme à une synchronisation sans délai entre l'évolution des besoins des patients, résidents et usagers, et les compétences disponibles pour y répondre.

**B.L.** Après la généralisation des cartographies, nous travaillons à faciliter la mise à disposition et l'exploitation des données. Cela passe par une plus grande articulation avec Gesform Évolution et le contenu des entretiens professionnels, la mise à disposition d'un

outil de « datavisualisation », Infocentre, permettant l'accès à toutes les données pertinentes pour alimenter les analyses et documenter les réflexions sur la manière dont la formation peut être mobilisée au profit de l'évolution des compétences nécessaire à la prise en charge des patients, résidents et usagers de nos établissements et venir consolider des parcours professionnels pour les agents de la Fonction publique hospitalière. Parallèlement, la consolidation et l'exploitation des données aux niveaux régional et national permettent d'appuyer le rôle d'interlocuteur pertinent et en prise directe avec les besoins des établissements auprès des partenaires et pouvoirs publics.

**Les parcours professionnels ont tendance à s'étoffer et à se diversifier, comme en témoigne notamment votre collection de podcasts « Les reconvertis ».**  
**Les postes sont occupés moins longtemps, mais les parcours réunissent des éventails de compétences très diverses. Comment l'offre de formation peut-elle évoluer pour accompagner cette tendance ?**

**C.D.** Par principe, une offre de formation rencontre un intérêt seulement si elle correspond à une attente. Les évolutions récentes des parcours professionnels nous apprennent à parfois changer de disque, modifier notre point de vue et ouvrir notre champ visuel à plus de pluridisciplinarité, de passerelles horizontales, au-delà du

portage des parcours professionnels verticaux, pour lesquels l'Anfh s'est toujours engagée.

Plus qu'une tendance, la diversification des parcours professionnels doit être inscrite comme une nécessité et un passage obligé de l'offre de formation. Cela signifie le renfort de l'accompagnement individuel des agents, un éclairage toujours plus important sur les outils à disposition des adhérents et par une information juste des impacts des reconversions sur le quotidien professionnel et économique des agents. L'Anfh a tout particulièrement réaffirmé sa volonté d'être un acteur incontournable dans le débat concernant la pénibilité, les conséquences de l'allongement des carrières et l'investissement collectif nécessaire pour agir pour le maintien dans l'emploi, cause ou conséquence d'une reconversion professionnelle.

**Les secteurs sanitaire, social et médico-social rencontrent ces dernières années un défaut d'attractivité conduisant à de réelles tensions de recrutement et de fidélisation. Comment la formation continue permet de répondre en partie à ces enjeux d'attractivité ?**

**B.L.** En quelques chiffres, en 2023, année record pour notre association, près de 54,1% d'agents de la Fonction publique hospitalière ont pu bénéficier d'une formation, soit plus d'un million de départs pour plus de 31 millions d'heures de formation. Cette différenciation →

**« Plus qu'une tendance, la diversification des parcours professionnels doit être inscrite comme une nécessité et un passage obligé de l'offre de formation. »**

importante que nous portons au cœur du service public est sans nul doute un élément d'attractivité central. La fidélisation est elle aussi questionnée. Pourtant, en 2023, nous relevons 23 000 agents en cours de qualification dans le cadre d'Études promotionnelles et plus de 10 000 nouveaux agents engagés dans une étude promotionnelle. À travers le CFP, les agents de la FPH ont eu en 2023 la possibilité de bénéficier de plus de 5 200 Bilans de compétences, plus de 3 000 dossiers classiques et 1 500 congés VAE. Pour le personnel médical également, nonobstant les difficultés liées à la structure et aux modalités du DPC prioritaires, l'appétence pour la formation est réelle puisque les 65 000 professionnels médicaux des établissements adhérents au DPCM ont bénéficié de la prise en charge de près de 54 000 actions en 2023.

**C.D.** On ne peut que reconnaître la place de choix de la formation continue pour affirmer une attractivité réelle de la Fonction publique hospitalière. Cet engagement individuel et collectif, porté par les arbitrages collectifs des adhérents et administrateurs de l'Anfh, montre la confiance des agents mais aussi la valeur accordée à la sécurisation d'un parcours professionnel au service des citoyens. Cet intérêt général est farouchement porté haut et fort par une formation continue au rendez-vous des attentes des professionnels. Ces possibilités d'accès à la formation, au développement des

compétences et à la qualification sont autant d'éléments de différenciation de la Fonction publique hospitalière et des opportunités qu'elle offre, du fait notamment de l'Anfh, sur lesquels il faut encore plus communiquer auprès des jeunes professionnels et candidats qui souhaitent s'investir dans des métiers porteurs de sens au sein de nos établissements publics.

**Les bouleversements que connaît le système de soins sont nombreux : nouvelles organisations, développement technologique, numérique en santé, évolutions démographiques, sociétales, etc. Comment l'Anfh peut-elle continuer à anticiper les besoins des établissements de la FPH face à ces évolutions fortes et restructurantes ?**

**C.D.** L'Anfh montre par sa longévité son attachement à une connexion sans faille à la réalité, portant au centre de ses préoccupations l'intérêt du patient, du résident ou de l'utilisateur. Par cette lecture politique forte, notre association a su construire des bases solides lui permettant d'affronter les évolutions sociales, sociétales, économiques, technologiques ou humaines. Les 50 dernières années ont montré que l'Anfh n'avait pas vocation à s'arrêter en si bon chemin. Chacun d'entre nous continuera à contribuer à cette veille permanente qui est validée ou confortée face aux évolutions des outils pédagogiques, aux changements des métiers, aux trajectoires modifiées des

« En 2023, année record pour notre association, près de 54,1 % d'agents de la Fonction publique hospitalière ont pu bénéficier d'une formation. »



parcours professionnels. Concrètement, cela signifie le maintien d'un regard proactif sur le bon recours aux dispositifs existants, la participation à une croissance toujours plus importante de la disponibilité des outils pour tous les bénéficiaires des formations.

La durabilité de nos engagements et de nos actions doit être au centre de nos décisions nationales, régionales et territoriales et c'est bien ce que je tente de porter au quotidien en tant que présidente et que nous portons collectivement avec l'ensemble des administrateurs.

**Les conditions de travail dans les métiers de la Fonction publique hospitalière nécessitent une attention toute particulière pour le « prendre soin » des professionnels engagés auprès des usagers. Quelles sont les actions menées par l'Anfh en faveur de l'amélioration de leur qualité de vie au travail ?**

**C.D.** Notre association a toujours soutenu

des sujets essentiels pour le quotidien des agents et adhérents. Il en est un qui, bien qu'ancien, demeure tout à fait central en 2024, le bien-être au travail. Si la formation continue est bien notre moteur principal, on ne peut pas s'extraitre de l'environnement professionnel des agents qui bénéficient des développements de compétences et qualification.

Porter de manière énergique la thématique de la qualité de vie au travail, c'est bien considérer l'engagement professionnel comme un tout. L'Anfh traduit cela par le développement de formations dédiées, mais aussi et surtout par la mise à disposition d'outils adaptés permettant d'éclairer les constats et de construire les plans d'action.

**B.L.** Permettre la réalisation d'un baromètre social dans un établissement représente un des axes de travail pilotés par les délégations mais, au-delà – et c'est la force de l'Anfh – l'association →

**Bertrand Longuet**  
Diplômé de l'ENSP (désormais École des hautes études en santé publique), il a été pendant 10 ans directeur adjoint et directeur général adjoint de l'Anfh, avant d'être nommé directeur général en 2020, succédant à Emmanuelle Quillet. Avant cela, Bertrand Longuet a été directeur d'hôpital en établissement, chargé de mission au Bureau des agences régionales de l'hospitalisation, et a participé à la création des ARS à la direction des affaires financières, juridiques et services (DAFJS) au ministère de la Santé.



**Céline Dugast**

Juriste en droit public de formation et directrice générale adjointe des Hôpitaux universitaires de Strasbourg depuis 2022, elle a un parcours engagé dans le service public. Après avoir exercé des fonctions de direction de services sociaux en collectivités territoriales dans plusieurs communes d'Île-de-France, elle a eu l'occasion de développer ses compétences en ressources humaines et en pilotage de projet stratégique d'établissements publics de santé dans plusieurs centres hospitaliers.

garantit une lecture sur tout un bassin de population et des comparaisons régionales et nationales qui affinent l'état des lieux.

Le déploiement de cet outil favorise une analyse fine sur laquelle peuvent se bâtir des plans d'actions adaptés et pertinents. Et l'Anfh peut faciliter la capitalisation de plans d'actions au niveau national pour garantir des résultats décuplés, bénéficiant ainsi à l'ensemble des adhérents et des territoires en proximité.

**C.D.** Alliée aux actions relatives à l'attractivité et à la fidélisation, l'offre sur les thématiques proposées par l'Anfh contribue à consolider un socle fort de maintien des compétences au service de l'intérêt général.

C'est bien cette vision englobante que nous portons, qui permet d'armer les agents pour qu'ils se préparent aux évolutions à venir, comme le montre le dispositif mis en place pour la formation

et le déploiement d'outils relatifs à la transition écologique. Le sujet est bien celui de la durabilité des ressources, des ressources humaines, des moyens technologiques qui changent et des besoins des bénéficiaires qui évoluent.

**Quels enseignements peut-on tirer de la période exceptionnelle qu'a représentée la crise sanitaire de 2020-2021 ?**

**B.L.** La crise sanitaire inédite à laquelle nous avons été confrontés a démontré la pertinence des objectifs poursuivis et les capacités d'adaptation et d'agilité de l'Anfh, au-delà même de ce qu'on pouvait imaginer... S'il en était besoin, la crise sanitaire a montré la nécessité de pouvoir disposer de personnels qualifiés et compétents pour assurer la prise en charge de la population. Et la formation continue a bien sûr un rôle essentiel pour y répondre. Le maintien et la qualité du dialogue paritaire ont permis pendant cette période d'immédiatement

adapter les modalités de la formation et même les règles de gestion pour répondre aux enjeux et mettre en œuvre un plan volontariste d'investissement dans la formation et les compétences.

Et l'enjeu aujourd'hui est de maintenir cette dynamique, et de continuer à faire preuve de la souplesse déterminée dans l'accompagnement des établissements et des agents dont nous ont crédités nos adhérents pendant cette crise.

**« Paritarisme, solidarité, proximité » : ces valeurs guident l'action de l'Anfh depuis 50 ans. Selon vous, sont-elles en phase avec les grands enjeux à venir ? Y en aurait-il de nouvelles à convoquer pour les années à venir ?**

**C.D.** Cette nouvelle page qui s'ouvre avec la célébration de ces 50 ans marque la nécessité d'une continuité, celle des valeurs fondatrices, toujours très actuelles et qui nous ont permis d'affronter beaucoup de turbulences, notamment ces 4 dernières années sans que cela n'obère notre mission historique et fondatrice, la mise à disposition d'outils et dispositifs de formation en toutes circonstances. Nous connaissons les enjeux qui sont ceux du service public et tout particulièrement de la Fonction publique hospitalière, nous les intégrons dans nos débats et actions. Le paritarisme et la proximité nous éclairent au quotidien sur nos nécessités d'adaptation et de changement. Ce sont les garde-fous qui nous permettent de confirmer une réponse conforme aux besoins des adhérents. La solidarité et la mutualisation sont déjà des valeurs portées de manière forte. Elles seront probablement appelées encore davantage demain à être confortées en lettres capitales pour que notre association soit fidèle à notre engagement quotidien en faveur de l'intérêt général, auquel nous croyons et que nous accompagnons par notre projet stratégique.

## **Nouveau projet stratégique 2025-2028 : l'ambition de faire vivre un modèle singulier**

**À l'heure où les secteurs de la santé et de la formation professionnelle connaissent des évolutions profondes – à la fois démographiques, technologiques, sociétales, écologiques et numériques – le futur projet stratégique 2025-2028, en cours de finalisation à l'heure de la rédaction de ce livre, anticipe l'impact de ces évolutions pour répondre aux nouveaux besoins et enjeux émergents. Au programme, la réaffirmation des valeurs fondatrices de l'Anfh, pour un engagement renouvelé au service des projets des établissements et des professionnels, une mutualisation renforcée des ressources, un partage d'outils et de données, et le développement d'une offre toujours plus réactive. Chacune de ces orientations comprend notamment des objectifs spécifiques pour faciliter l'accès à la formation, renforcer les compétences, encourager la mobilité professionnelle et soutenir les transitions écologiques.**



## **Prospectives**

Et demain ? La maîtresse de conférence Éliane Rothier Bautzer et le cadre de santé chargé de formation Jean-Pierre Gonzalez imaginent ensemble les ingrédients nécessaires au succès de la formation professionnelle du futur.



## Interview croisée

# « La formation doit savoir mettre en récit ce que les soignants sont et ce qu'ils font »

**Comment penser l'avenir de la formation dans un monde du soin confronté aux attentes exigeantes des jeunes professionnels et aux nouvelles technologies ?**

**ÉLIANE ROTHIER BAUTZER** Les cadres de santé, qu'ils officient sur le terrain ou qu'ils soient formateurs dans les écoles, se sont toujours énormément investis dans les questions de formation. Leur appétence à vouloir améliorer leurs compétences de formateurs est forte, constante et reconnue. C'est qu'ils ont vu leurs publics se transformer au fil du temps et qu'ils ont mesuré à quel point il fallait renforcer la pédagogie, c'est-à-dire la capacité du formateur à s'adapter à son auditoire. En somme, ils ont parfaitement compris que la formation continue des décennies à venir allait tenir au moins autant à la transmission de connaissances qu'à la bonne utilisation des méthodes et outils pédagogiques pour retenir l'attention des personnels hospitaliers, les fidéliser, les « embarquer » dans une vision du soin commune.

**JEAN-PIERRE GONZALEZ** Comme chargé de formation au CHU de Montpellier, fort de 12 000 salariés, je constate que les responsables de la formation ont de plus en plus besoin de lisibilité sur les nouvelles méthodes, techniques et outils de numérisation et de simulation de santé. La simulation, je le rappelle, est une technique pédagogique et de gestion des risques qui consiste à recréer artificiellement un

cas de figure professionnel pour mettre en situation les apprenants. Elle permet par exemple le maintien en compétence des personnels quand le nombre d'actes diminue, ce qui montre aux autorités sanitaires que l'on peut maintenir une maternité qui connaît une baisse de ses naissances et ainsi conserver la qualité et la sécurité des soins pour un service de santé obstétricale de proximité. La simulation est également essentielle pour la gestion des risques et la communication interprofessionnelle. On le sait bien, lorsque surgit un événement grave en bloc opératoire, c'est le plus souvent un défaut de communication qui est en cause.

**É.R.B.** Ce déficit de culture interprofessionnelle est dû au fait qu'historiquement, en France, les personnels de santé ont été formés en silos. Longtemps, les infirmiers ne fréquentaient pas les facultés de médecine. Le corps médical domine encore largement dans la façon de penser la pratique du soin, alors qu'on sait désormais que le soin ne se réduit pas au seul médical. Or la façon dont les étudiants se croisent ou pas, communiquent ou pas, la façon dont ils ont appris une certaine forme de socialisation et donc de relation aux autres métiers de la santé conditionne les pratiques futures. Les choses ont commencé à changer dès les années 1990 mais il demeure des traces de cette séparation des mondes. Organiser leur mise en relation est une nécessité et la formation continue a un énorme potentiel pour faire se parler, se connaître des personnes qui en ont peu l'occasion, même si elles travaillent ensemble.

**À vous suivre, la formation est tout autant la transmission de savoirs que l'apprentissage d'une culture de santé commune.**

**É.R.B.** Oui car la relation qu'on a avec les autres, les collègues, les différentes professions génère un type de relations

**Éliane Rothier Bautzer**  
Enseignant-chercheur et maître de conférences habilitée à diriger des recherches en sciences de l'éducation, elle étudie le travail et la formation des professionnels (santé/social/éducation) dont l'exercice vise le développement de l'autonomie des personnes auxquelles ils s'adressent. Depuis 2015, Éliane Rothier Bautzer se penche sur les formes d'articulation des soins comme *cure/curing*, *care/caring* dans le cadre de parcours de soins. Elle a participé en 2022 au 5<sup>e</sup> épisode du podcast *Les éclaireurs* réalisé par l'Anfh, à retrouver sur le site [metiers.podcasts-anfh.fr](https://metiers.podcasts-anfh.fr).

**Jean-Pierre Gonzalez**  
Il travaille au CHRU de Montpellier depuis 1986 sur différents postes. Après 17 ans passés dans le pôle Urgences, dont la majorité comme cadre de santé au centre d'enseignement de soins d'urgence, Jean-Pierre Gonzalez est aujourd'hui cadre de santé chargé de formation. Il mobilise ses compétences au service de la transmission des savoirs, du management et de l'innovation.

→



aux usagers et dans la durée. Le *care* joue sur le *cure*! Dans les années 1970, certaines formes de violence étaient acceptées entre les soignants. Or ces tensions cathartiques diffuses se répercutaient entre les soignants et les patients et ces asymétries ne sont plus ni souhaitables ni acceptées. Mais il reste beaucoup à faire. Et puis les maladies étant devenues chroniques, à la faveur des progrès de la médecine et du vieillissement de la population, l'accompagnement du patient devient plus important, et pas forcément au sein de l'hôpital d'ailleurs. On ne fait plus uniquement pour le patient, mais avec le patient et dans la durée. C'est un véritable changement de monde. Cela ne va pas de soi pour le milieu médical et paramédical qui s'est traditionnellement caractérisé par et organisé sur une survalorisation du curatif et un délaissement du soin dans le temps et du relationnel. La formation doit prendre en charge ce besoin de narrativité, de mise en récit de ce que les soignants sont et de ce qu'ils font. C'est bien une question sociale.

### **L'Anfh est-elle suffisamment réactive pour aider les formateurs à faire face à ces transformations d'ampleur ?**

**J-P.G.** Elle est extraordinairement à l'écoute. Les établissements, les formateurs, cadres de santé se sentent libres d'aller vers l'association et c'est fondamental. Pour tous les cas de figure qui nous préoccupent, l'Anfh accompagne entre autres par des moyens financiers destinés à la formation. En outre, mettant en œuvre trois objectifs de solidarité, de paritarisme et de proximité, l'association conserve une partie des fonds qu'elle collecte et les mutualise pour résorber les inégalités régionales. Cela permet aux établissements de mettre en place des actions communes, notamment à travers le PAR, le plan d'actions régional. Un bémol tout de même : l'inconvénient des places limitées dans ces formations tient en ce qu'elles ne s'inscrivent pas forcément dans un parcours de formation pérenne à grande échelle. Si par exemple 5 infirmiers en réanimation sur 300 suivent telle ou telle

formation à l'échelle d'un établissement, obtient-on une masse critique suffisante pour changer la donne dans les pratiques? Est-on suffisamment efficace? En tout cas, les professionnels de santé sont motivés par la formation continue car en plus de développer des compétences elle permet aussi de ménager une parenthèse dans le quotidien pour prendre un peu de recul, pour communiquer avec ses collègues. La formation régénère et et les jeunes professionnels en sont très demandeurs.

**Quels sont les nouveaux métiers destinés à émerger dans le sillage du développement de l'IA, des données de santé numériques et de la robotique médicale ?**

**É.R.B.** Des nouveaux métiers sont en effet produits par les évolutions technologiques: l'IA est un nouvel acteur qui contribue à une mutation profonde du travail et des relations entre soignants. De même, la main du chirurgien est suppléée par le robot, ce robot devant lui-même être maintenu par des techniciens, avec la nécessité consécutive que le corps médical intègre ces derniers comme partie prenante du système de soin et non simples prestataires périphériques. Le système de santé ce n'est pas que l'hôpital, l'hôpital n'étant par ailleurs qu'un moment du soin. Il faut noter aussi que si les soignants ont toujours eu une assez grande mobilité horizontale (des infirmières pouvaient changer de service), il n'en allait pas de même concernant la mobilité verticale (exercer des compétences soignantes à d'autres niveaux hiérarchiques). Mais le nouveau métier des Infirmiers en pratique avancée (IPA), en leur permettant de pratiquer des actes jusque-là dévolus aux médecins, montre que les cartes peuvent être rebattues et que de nouveaux métiers émergent. Et puis les IPA ne sont pas là seulement pour pallier le manque de médecins, mais pour répondre à de nouveaux besoins: comment accompagner le patient dans ce qui lui arrive, comment

faire le lien entre l'hôpital et le « chez soi », des questions de plus en plus urgentes.

**J-P.G.** Notre système repose trop fortement sur des normes et des certifications et pas assez sur la question de la qualité du travail effectué par les soignants. Ce rééquilibrage sera clé à l'avenir et conditionnera le renforcement et même l'émergence de nouveaux métiers. Les ressources humaines sont donc sans doute amenées à se renforcer. Mais ce n'est pas suffisant. Travailler sur l'humain, sur la qualité de la relation aux patients, cela se joue au sein de l'équipe médicale. Ce sont des valeurs d'écoute au plus près du terrain qui sont déterminantes. Le rôle du cadre de proximité est à ce titre éminent puisqu'il doit développer ces valeurs, fort de ses qualités humaines propres. Or il faut bien constater que les cadres de proximité sont beaucoup moins nombreux qu'hier, ce qui va à rebours du sens de l'histoire. Je pense donc que c'est par la mise au clair des valeurs qu'il faut commencer. Les données de santé, leur collecte, leur analyse, leur efficacité au service de la production de santé et même leur participation à de nouvelles prophylaxies vont évidemment engendrer de nouveaux métiers destinés à monter en puissance, mais attention, tout commence par les valeurs et la vigilance sur le risque de perte de sens au travail.

**É.R.B.** La question du binôme efficacité et valeurs est centrale, je rejoins mon collègue. La façon dont un système est efficace un temps peut aussi engendrer des problèmes qui, *in fine*, conduiront le système à l'être moins par la suite. Pour éviter ces effets de bord, il faut remédier à un déficit de connaissances que les soignants seuls peuvent produire ensemble. Écoutons les personnels de santé et leurs patients et tirons-en les enseignements utiles à une meilleure formation, débouchant elle-même sur une pratique améliorée.

# Gouvernance et dirigeance

## Direction générale

Robert Chalavet

*(octobre 1974 à juin 1979)*

Pierre-Frédéric Salmon

*(octobre 1979 à janvier 1982)*

Jacques Taglang

*(janvier 1982 à juin 1986)*

Paul Castel

*(juin 1986 à octobre 1994)*

Michel Ripoché

*(novembre 1994 à juin 2002)*

Marie-Christine Burnier

*(juillet 2002 à janvier 2005)*

Pierre Gilibert

*(avril 2005 à janvier 2011)*

Emmanuelle Quillet

*(février 2011 à avril 2020)*

Bertrand Longuet

*(depuis avril 2020)*

## Direction générale adjointe

Marie-Claude Dubois

*(juin 2004 à mars 2011)*

Philippe Pinton

*(mars 2011 à juin 2014)*

Bertrand Longuet

*(juillet 2014 à juin 2020)*

(Intérim) Catherine Dupire

*(juillet 2020 à décembre 2020)*

Pierre de Montalembert

*(janvier 2021 à avril 2023)*

Alice Prigent

*(depuis mars 2023)*

## Présidence

Guy Piau – FHF

*(octobre 1974 à janvier 1979)*

Philippe Cadene – FHF

*(janvier 1979 à mars 1980)*

Jean-Pierre Laverrière – FHF

*(mars 1980 à juin 1981)*

Jean-Pierre Contis – FHF

*(juin 1981 à avril 1986)*

François Gayraud – FHF

*(avril 1986 à octobre 1988)*

Claude-Guy Charlotte – FHF

*(octobre 1988 à décembre 1994)*

(Intérim) Alain Vasseur – CFDT

*(décembre 1994 à novembre 1995)*

Jean Le Camus – FHF

*(novembre 1995 à décembre 1998)*

Alain Vasseur – CFDT

*(janvier 1999 à décembre 1999)*

Guy Vallet – FHF

*(janvier 2000 à décembre 2000)*

Bernard Henin – FO

*(janvier 2001 à décembre 2001)*

Serge Bernard – FHF

*(janvier 2002 à décembre 2002)*

Didier Turrini – CGT

*(janvier 2003 à décembre 2003)*

Louis Rolland – FHF

*(janvier 2004 à décembre 2004)*

Raymond Le Mao – CFDT

*(janvier 2005 à décembre 2005)*

Louis Rolland – FHF

*(janvier 2006 à décembre 2006)*

Bernard Henin – FO

*(janvier 2007 à décembre 2007)*

Dominique Valmary – FHF

*(janvier 2008 à décembre 2008)*

Laurence Bray – CGT

*(janvier 2009 à décembre 2009)*

Alain Michel – FHF

*(janvier 2010 à décembre 2010)*

Raymond Le Mao – CFDT

*(janvier 2011 à décembre 2011)*

Nicolas Estienne – FHF

*(janvier 2012 à décembre 2012)*

Fernand Brun – FO

*(janvier 2013 à décembre 2013)*

Nicolas Estienne – FHF

*(janvier 2014 à mai 2014)*

Jean-François Lanot – FHF

*(de mai 2014 à décembre 2014)*

Mireille Stivala – CGT

*(janvier 2015 à décembre 2015)*

Alain Michel – FHF

*(janvier 2016 à décembre 2016)*

Jean-Claude Bayle – CFDT

*(janvier 2017 à décembre 2017)*

Alain Michel – FHF

*(janvier 2018 à décembre 2018)*

Luc Delrue – FO

*(janvier 2019 à décembre 2019)*

Éric Guyader – FHF

*(janvier 2020 à décembre 2020)*

Ophélie Labelle – CGT

*(janvier 2021 à décembre 2021)*

Éric Guyader – FHF

*(janvier 2022 à septembre 2022)*

Céline Dugast – FHF

*(octobre 2022 à décembre 2022)*

Céline Blondiaux – CFDT

*(janvier 2023 à décembre 2023)*

Céline Dugast – FHF

*(depuis janvier 2024)*

### **Vice-présidence**

René Champeau – FO  
*(octobre 1974 à octobre 1989)*  
Roland Bourdais – CFDT  
*(octobre 1989 à octobre 1991)*  
Alain Brousseau – FO  
*(octobre 1991 à octobre 1992)*  
Roland Bourdais – CFDT  
*(octobre 1992 à octobre 1993)*  
Alain Brousseau – FO  
*(octobre 1993 à octobre 1994)*  
Alain Vasseur – CFDT  
*(octobre 1994 à octobre 1995)*  
Raymond Perrot – FO  
*(octobre 1995 à décembre 1996)*  
Alain Vasseur – CFDT  
*(décembre 1996 à décembre 1997)*  
Alain Brousseau – FO  
*(décembre 1997 à décembre 1998)*  
Jean Le Camus – FHF  
*(janvier 1999 à décembre 1999)*  
Danielle Defortescu – CGT  
*(janvier 2000 à décembre 2000)*  
Guy Vallet – FHF  
*(janvier 2001 à décembre 2001)*  
Raymond Le Mao – CFDT  
*(janvier 2002 à décembre 2002)*  
Serge Bernard – FHF  
*(janvier 2003 à décembre 2003)*  
Bernard Henin – FO  
*(janvier 2004 à décembre 2004)*  
Louis Rolland – FHF  
*(janvier 2005 à décembre 2005)*  
Danielle Defortescu – CGT  
*(janvier 2006 à décembre 2006)*  
Louis Rolland – FHF  
*(janvier 2007 à décembre 2007)*  
Raymond Le Mao – CFDT  
*(janvier 2008 à décembre 2008)*  
Dominique Valmary – FHF  
*(janvier 2009 à décembre 2009)*  
Fernand Brun – FO  
*(janvier 2010 à décembre 2010)*  
Alain Michel – FHF  
*(janvier 2011 à décembre 2011)*  
Laurence Bray – CGT  
*(janvier 2012 à décembre 2012)*

Nicolas Estienne – FHF  
*(janvier 2013 à décembre 2013)*  
Jean-Claude Bayle – CFDT  
*(janvier 2014 à décembre 2014)*  
Jean-François Lanot – FHF  
*(janvier 2015 à décembre 2015)*  
Luc Delrue – FO  
*(janvier 2016 à décembre 2016)*  
Alain Michel – FHF  
*(janvier 2017 à décembre 2017)*  
Luc Morvan – CGT  
*(janvier 2018 à décembre 2018)*  
Alain Michel – FHF  
*(janvier 2019 à mai 2019)*  
Éric Guyader – FHF  
*(juin 2019 à décembre 2019)*  
Céline Blondiaux – CFDT  
*(janvier 2020 à décembre 2020)*  
Éric Guyader – FHF  
*(janvier 2021 à décembre 2021)*  
Gilles Manchon – FO  
*(janvier 2022 à décembre 2022)*  
Céline Dugast – FHF  
*(janvier 2023 à décembre 2023)*  
Ophélie Labelle – CGT  
*(depuis janvier 2024)*

### **Membres du**

#### **Bureau national en 2024**

Céline Dugast – FHF  
*(présidente)*  
Ophélie Labelle – CGT  
*(vice-présidente)*  
Céline Blondiaux – CFDT  
Agnès Lyda-Truffier – FHF  
Gilles Manchon – FO  
Olivier Rastouil – FHF

#### **Anfh**

265 rue de Charenton  
75012 Paris  
www.anfh.fr

#### **Remerciements**

L'Anfh remercie l'ensemble  
des personnes qui ont  
permis la réalisation  
de ce livre anniversaire.

#### **Conception et réalisation graphique**

Marge Design

#### **Illustrations**

Lucas Burtin (p. 50 – 65)  
Sandrine Martin

#### **Photographies**

Ava du Parc (p. 126 – 132)  
Clément Savel (p. 73 –  
104)

#### **Crédits**

p. 21: Archives AP-HP,  
51FI/66

p. 22: Archives AP-HP,  
51FI/68

p. 25: Archives AP-HP,  
23FI/380

p. 26: Archives AP-HP,  
3FI4/2331

p. 27: Archives AP-HP,  
26FI/210

p. 28: Archives AP-HP,  
26FI/228

p. 29: Archives AP-HP,  
NA0949/16

p. 31: Archives AP-HP,  
NA1025/20

p. 36: Marge Design

p. 37: Wavebreak Media  
Premium/Alamy Stock

Photo p. 39:

SimUSanté

#### **Photogravure**

Point 11

Achevé d'imprimer  
en juillet 2024 par  
Decombat sur Arena  
Natural rough 120g





**Anfh50**

Solidarité, paritarisme,  
proximité: 50 ans  
d'engagement à vos côtés

Siège  
265, rue de Charenton  
75012 Paris  
01 44 75 68 00  
[www.anfh.fr](http://www.anfh.fr)

✕ @ANFH\_  
in ANFH  
@anfh\_opca  
@ANFHfilm