



**HAL**  
open science

## La Proximité

André Torre

► **To cite this version:**

| André Torre. La Proximité. ANFH 1974- 2014, 40 ans à vos côtés, 94 p., 2014. hal-02792808

**HAL Id: hal-02792808**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02792808>**

Submitted on 5 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LA FONCTION  
PUBLIQUE HOSPITALIÈRE  
**EN IMAGES**  
D'HIER À AUJOURD'HUI

GRAND TÉMOIN

« FORMER ?  
PROMOUVOIR  
LA PERSONNE,  
DYNAMISER  
L'ÉCONOMIE  
ET CRÉER DU  
LIEN SOCIAL »

UN ENTRETIEN AVEC  
PHILIPPE MEIRIEU  
SOCIOLOGUE



**PORTRAIT  
CHINOIS  
DE L'ANFH**

1974 • 2014

**40**  
**ANS**  
À VOS CÔTÉS!

**40 ANS**  
EN CHIFFRES

DOSSIER

**PROXIMITÉ  
SOLIDARITÉ  
PARITARISME**

LES 3 VALEURS DE  
L'ANFH EXPLORÉES

ACTEURS-CLÉS

**14** INVITÉS  
SE LIVRENT  
EN TOUTE  
FRATERNITÉ

CULTURE

**RETOUR SUR  
40 ANS  
D'HISTOIRE**

**LA  
BIBLIOTHÈQUE  
IDÉALE**

BD

**LE MYSTÉRIEUX  
SIGLE**



UNE BANDE DESSINÉE  
DE SIMON ROUSSIN

RÉCIT

**SOUS UNE NEIGE  
VERT POMME**  
UNE NOUVELLE  
D'ANTICIPATION  
DE FABRICE COLIN

JEU

**SIGLES  
EN VEUX-TU  
EN VOILÀ !**

DÉLÉGATIONS RÉGIONALES

**LES 26  
RÉGIONS  
EN 26  
ACTIONS**





# EN 2014 L'ANFH FÊTE SES 40 ANS

Cet anniversaire offre l'occasion,  
au sein d'une publication singulière,  
de revenir sur l'histoire de l'Association,  
les acteurs qui l'ont bâtie et les valeurs  
qui l'animent. Découvrir, approfondir,  
prendre du recul mais aussi s'amuser,  
partager un moment agréable  
et voyager dans le temps...

Les pages qui suivent vous proposent  
un contenu pour le moins étonnant,  
en l'honneur d'une jeune quadra  
en pleine santé.

# SOMMAIRE

**PAGE 3**

**UN BEL ET PRÉCIEUX OUTIL**  
LE MOT DU BUREAU NATIONAL

**PAGE 4**

**PORTFOLIO**  
LA FONCTION PUBLIQUE  
HOSPITALIÈRE, D'HIER  
À AUJOURD'HUI

**PAGE 12**

**SI L'ANFH ÉTAIT...**  
PORTRAIT CHINOIS,  
PAR LES MEMBRES  
DU BUREAU NATIONAL

**PAGE 14**

**LES ACTEURS-CLÉS DE L'ANFH**  
QUATORZE INVITÉS SE LIVRENT  
EN TOUTE FRATERNITÉ

**PAGE 23**

**40 ANS EN CHIFFRES**  
QUELQUES CHIFFRES-CLÉS  
MARQUANTS

**PAGE 26**

**GRAND TÉMOIN**  
UN ENTRETIEN AVEC PHILIPPE  
MEIRIEU, SOCIOLOGUE

**PAGE 32**

**PENSE-BÊTE (INTELLIGENT)**  
CITATIONS À TRAVERS LES ÂGES

**PAGE 34**

**SOLIDARITÉ, PARITARISME  
ET PROXIMITÉ : LES TROIS  
VALEURS DE L'ANFH**  
DES CONTRIBUTIONS DE  
MARIE-CLAUDE BLAIS, JEAN-MARIE  
LUTTRINGER ET ANDRÉ TORRE

**PAGE 52**

**LE MYSTÉRIEUX SIGLE**  
UNE BANDE DESSINÉE  
DE SIMON ROUSSIN

**PAGE 58**

**SIGLES, EN VEUX-TU, EN VOILÀ !**  
TESTEZ VOS CONNAISSANCES

**PAGE 60**

**1974 - 2014, RETOUR  
SUR 40 ANS D'HISTOIRE**  
FRISE CHRONOLOGIQUE

**PAGE 62**

**LES 26 RÉGIONS EN 26 ACTIONS**  
LES ACTIONS EMBLÉMATIQUES  
MENÉES PAR LES DÉLÉGATIONS  
RÉGIONALES

**PAGE 72**

**SOUS UNE NEIGE VERT POMME**  
UNE NOUVELLE D'ANTICIPATION,  
PAR FABRICE COLIN

**PAGE 80**

**LA BIBLIOTHÈQUE IDÉALE**  
UNE SÉRIE D'OUVRAGES  
SÉLECTIONNÉE  
PAR FRANÇOISE JULIEN

**PAGE 83**

**CLIC !**  
QUELQUES RESSOURCES WEB

---

# UN BEL ET PRÉCIEUX OUTIL

---

La Constitution du 27 octobre 1946 précise, dans son préambule, que « la Nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture ».

Les « lois Delors » de 1971, en imposant aux employeurs le financement de la formation professionnelle des salariés, sont l'une des traductions de ce droit. Toutefois, à l'époque, le secteur public est exclu du champ d'application. Il a fallu la volonté de quelques-uns, Pierre Raynaud, Guy Piau, Robert Chalavet et René Champeau en tête, pour créer l'ANFH et ne pas attendre le législateur pour transposer ce droit à la formation continue pour les hospitaliers publics. En 1974, ils proposent aux directeurs d'établissements de confier à l'ANFH les fonds consacrés à la formation professionnelle des agents. Cela permet de mutualiser les moyens et notamment d'ouvrir aux professionnels, œuvrant dans de petites structures, la possibilité d'accéder aux mêmes formations que ceux travaillant dans des établissements plus importants.

Il y a quarante ans, les fondateurs de l'ANFH avaient aussi compris que la formation est sujet de dialogue et ils ont organisé une gouvernance paritaire pour permettre à chacun de défendre ses intérêts, et aussi tracer un chemin à suivre ensemble.

Aujourd'hui, l'exception hospitalière perdure. La fonction publique hospitalière est la seule à disposer d'un organisme paritaire collecteur agréé (Opca). Plus de 95 % des établissements confient à l'ANFH les fonds réservés au plan de formation et 56,8 % de leurs agents ont accédé à la formation en 2013.

Pendant quarante années, les membres des instances et les salariés de l'ANFH ne se sont interdit aucune innovation. Pourvu qu'elle serve les femmes et les hommes qui travaillent auprès des patients et des résidents en établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux.

À l'heure où nous célébrons l'anniversaire de ce bel et précieux outil, la modestie, la fierté et l'enthousiasme se mêlent et nous poussent à poursuivre l'ouvrage.



**En quarante ans**, le travail administratif a connu de grandes évolutions, avec l'informatisation puis aujourd'hui la dématérialisation des dossiers. Les écrans plats ont envahi les bureaux et de nouveaux métiers sont apparus, nécessitant d'adapter continuellement les compétences. Mais les archives papier avec les dossiers suspendus demeurent un élément incontournable du décor !

(Ci-dessus)  
Hôtesse d'accueil utilisant Sygemap, système précurseur de gestion informatisée des malades, Hôpital Rothschild (Paris XII<sup>e</sup>), juin 1988.  
© Archive AP-HP-3F14-Rothschild-0293

(À droite)  
Secrétaire qualité et gestion des risques, Centre hospitalier Erasme, Antony (92).  
© Atelier Chévara, prix ANFH 2010





**La pratique des hospitaliers** repose sur une coopération étroite entre les professionnels. Le travail en équipe pluridisciplinaire et la communication entre soignants, médicaux et paramédicaux sont des enjeux-clés pour la qualité des soins et le bon fonctionnement des établissements. Quelle que soit la décennie... Aujourd'hui, le développement professionnel continu (DPC) en a fait l'un de ses credos.

(Ci-dessus)  
Salle d'induction,  
à la Pitié-Salpêtrière,  
années 70.  
© Archive AP-HP-3FI4  
-Pitié Salpêtrière-2930-2

(À droite)  
Équipe d'intervention,  
du service des  
urgences, centre  
hospitalier de  
Chambéry.  
© Atelier Chévara,  
prix ANFH 2012





**Un demi-siècle après** la première radiographie grâce aux rayons X, les techniques d'échographie sont nées dans les années 50, puis l'IRM et le scanner dans les années 70. Depuis, les appareils ont gagné en précision (et en encombrement). L'imagerie médicale est la digne héritière de la radiologie médicale d'antan. Et les professionnels se forment au rythme de ces évolutions technologiques.

(Ci-dessus)  
Manipulatrice radio  
devant un appareil  
de radiologie, Hôpital  
Bichat (Paris XVIII<sup>e</sup>),  
août 1973.  
© Archive AP-HP-  
3F14-Bichat-1345\_  
Radiologie

(À droite)  
Radiologue opérant  
dans le service  
de cardiologie du  
centre hospitalier  
universitaire  
de Dijon.  
© Atelier Chévara,  
prix ANFH 2009





**Entre la création** du grade d'aide-soignant au sein de l'hôpital public en 1949 et l'entrée de la profession dans le XXI<sup>e</sup> siècle, la fonction a constamment évolué. Mais quelles que soient les aptitudes requises, certaines demeurent inchangées : la qualité d'écoute, le relationnel... Cela relève en partie de l'inné, mais aussi de l'expérience, de la formation professionnelle et du tutorat à l'œuvre dans les équipes soignantes.

(Ci-dessus)  
Personnel soignant  
auprès d'une  
patiente dans  
une chambre de  
réanimation, Hôpital  
Paul-Brousse, Villejuif,  
novembre 1994.  
© AP-HP-3F14-Paul  
Brousse-1012

(À droite)  
Aide-soignante  
installant un patient,  
service de  
traumatologie  
du centre hospitalier  
universitaire de Lille.  
© Atelier Chévara,  
prix ANFH 2011



Recourant aux analogies, le “portrait chinois” permet de décrire en un mot une personne, physique ou morale. Les membres du bureau national de l’ANFH se sont prêtés au jeu.

# SI L’ANFH ÉTAIT...

— UN ANIMAL ? —



**UN CHIEN DE BERGER**

... Parce que l’ANFH joue un rôle de protecteur et de guide, ses équipes ont du flair pour anticiper les besoins.

— UNE COULEUR ? —



**LE VERT**

... La couleur de l’espoir bien sûr. Parce que l’ANFH croit en l’homme et en sa faculté d’œuvrer au service de la santé publique.

— UN TRANSPORT ? —



**LE TRAIN**

... Et plus précisément un train express régional, qui se rend partout en France pour mettre en œuvre la proximité.

— UN SPORT ? —



**LE RUGBY**

... Pour l’esprit d’équipe, la ténacité, la volonté d’aller de l’avant, de marquer des essais et de les transformer !

---

**UN INSTRUMENT DE MUSIQUE ?**



**LA HARPE**

... Parce qu'elle possède un grand nombre de cordes, et aussi parce qu'elle était l'instrument des musiciens ambulants.

---

**UN SUPER POUVOIR ?**



**VOYAGER DANS LE TEMPS**

... Parce que l'ANFH traverse les décennies et aide ses adhérents à se projeter dans le futur pour adapter leurs ressources humaines.

---

**UN PLAT ?**



**UNE SALADE DE FRUITS**

... Parce que l'ANFH est un savant mélange de saveurs politiques, régionales et professionnelles différentes.

---

**UN PERSONNAGE HISTORIQUE ?**



**CONDORCET (1743-1794)**

... Fondateur du CNAM, première structure de formation d'adultes, il avait compris la nécessité d'élargir son éducation première.

---

**UNE SAISON ?**



**LE PRINTEMPS**

... Car le travail des équipes de l'ANFH essaime et porte ses fruits dans un esprit de renouveau permanent.

---

**UN ARÔME ?**



**LE CAFÉ**

... Pour la convivialité, les discussions autour de la machine à café, et les pauses cafés des nombreuses réunions !

LES ACTEURS-CLÉS

# LES 14 INVITÉS DE L'ANFH

Leur action, leur personnalité ou encore leur parcours  
resteront dans les annales de l'ANFH.  
Ces quatorze acteurs clés, triés sur le volet,  
se livrent ici en toute fraternité.



**MARIE-CLAUDE DUBOIS  
DE LA BOURGOGNE  
AU SIÈGE NATIONAL**

**Parlez-nous de vous...**

Je suis une bourguignonne bien ancrée dans sa terre et ses vignes, se délectant autant de la simplicité que de la complexité, et passionnée par l'humain ! Retraitée depuis l'année 2011, je savoure le bonheur de prendre mon temps pour marcher dans les vignes et j'assume mon mandat de conseillère municipale dans mon village, sans oublier d'aller retrouver périodiquement la frénésie de la capitale et mes amis parisiens !

**Votre parcours ?**

J'ai passé 6 ans au CHU de Dijon et 35 ans à l'ANFH comme déléguée régionale Bourgogne, à partir de 1976, dès la création de la structure. Responsable du service informatique en 1987, puis nommée directrice adjointe en 1996 et directrice générale adjointe en 2004.

**Votre 1<sup>er</sup> jour à l'ANFH ?**

Il s'est déroulé dans une immense bibliothèque mise à disposition par le CHU de Dijon en attendant mieux, face-à-face studieux avec les statuts de l'ANFH, les premières bribes des « éléments de doctrine générale » et les quelques circulaires nationales déjà parues.

**Votre rôle au sein de l'ANFH ?**

J'ai créé la structure administrative de Bourgogne, pris mon bâton de pèlerin afin de faire valoir l'intérêt de l'ANFH pour les hospitaliers, avec bien peu de billes mais surtout des bonnes intentions et la solidarité au premier plan. Il a fallu ne pas hésiter à transgresser des interdits pour répondre aux demandes des adhérents et les conserver. Par exemple en mettant en place des actions régionales bien avant l'heure et sortir ainsi du strict rôle de « technostructure » qui nous était concédé (chef des services administratifs et financiers oblige !). Puis, j'ai œuvré, avec d'autres bien sûr, pour passer du crayon à papier à l'informatique, pour les régions d'abord (1983) puis pour nos adhérents (1985, première expérience avec le CHU de Dijon). La suite : développer l'informatisation, notamment Gesform, et enfin participer à l'action

de l'équipe de direction. J'ai passionnément aimé travailler à l'ANFH et apporter le plus possible, autant aux instances qu'aux personnels de l'association.

**Votre meilleur souvenir ?**

Je me souviens avec émotion de la présentation en 1983 aux délégués régionaux, des résultats de l'expérimentation test en Bourgogne de l'informatisation des plans de formation : les collègues se sont laissés aller à applaudir, il faut dire que cela allait nous changer la vie et suscitait de grands espoirs !



**ANNICK MORISSET  
CONSEILLÈRE EN  
GESTION DE FONDS  
À L'ANFH POITOU-  
CHARENTES**

**Parlez-nous de vous...**

Je suis émotive, consciencieuse, parfois "dirigiste". La tolérance, l'honnêteté, la justice et le respect des autres sont mes valeurs morales préférées. Jardinage,

VTT, marche rapide, sont mes activités physiques hebdomadaires.

**Votre parcours ?**

Agent de bureau au CHU de Poitiers en 1975, entrée à l'ANFH Poitou-Charentes en 1977 ; nommée secrétaire principale en 1980, puis conseillère en gestion de fonds en 2006.

**Votre 1<sup>er</sup> jour à l'ANFH ?**

Je me souviens d'énormes registres, des écritures de chèques, des plans de formation tapés à la machine ronéotypés pour multiplier les exemplaires à l'attention des instances, qui examinaient ligne par ligne toutes les demandes de prise en charge. Puis des centaines de tours de table pour assembler les pages !

**Votre rôle au sein de l'ANFH ?**

Je coordonne les activités des conseillères en gestion de fonds, afin d'assurer une équité des tâches et d'harmoniser les pratiques. Je suis aussi le "trait d'union" entre les nouveaux délégués régionaux, les instances et les adhérents. Garante de l'application des textes législatifs et des décisions prises par les instances régionales et nationales, avec un rôle de médiatrice, conciliatrice, coordinatrice.

## LES ACTEURS-CLÉS

### Votre meilleur souvenir ?

En 1988, la délégation régionale avait mis en place une commission d'évaluation, qui est allée "apprécier" les formations proposées par une association. Pour l'évaluation, tous les membres de la commission paritaire étaient conviés à s'asseoir en tailleur sur des poufs pour un entretien avec les formateurs. Cette situation quelque peu cocasse a longtemps fait l'objet d'un souvenir au sein des instances régionales.



**DENISE CONRAUD**  
**DÉLÉGÉE RÉGIONALE,**  
**ANFH OCÉAN INDIEN**

### Parlez-nous de vous...

Franco-Comtoise, j'ai 61 ans, mariée, un enfant et deux petits-enfants. J'aime les grands voyages (Asie, Amérique du Nord et centrale, Afrique, Océan Indien). Je pratique la natation.

### Votre parcours ?

J'ai commencé ma vie professionnelle à 21 ans au CHS de Novillars dans le

Doubs, en 1974 à la gérance de tutelle ; puis j'ai intégré l'ANFH Franche-Comté comme secrétaire principale le 11 décembre 1978 et je suis devenue déléguée régionale en 2006.

### Votre 1<sup>er</sup> jour à l'ANFH ?

La délégation régionale de Franche-Comté comptait alors deux salariés, un CSAF (chef des services administratifs et financiers, délégué régional aujourd'hui) et une secrétaire. Je me suis présentée dans les locaux de la "section régionale", terminologie utilisée à l'époque. J'ai été accueillie par la secrétaire qui n'avait pas été prévenue de mon arrivée. Le CSAF était en formation pour devenir directeur d'établissement de santé. La secrétaire m'a fait visiter les locaux, puis m'a présenté l'activité de la délégation qui consistait à gérer, financièrement les plans de formation des établissements (accords de prise en charge et paiements). Les écritures comptables de l'année (dépenses de formation et frais de fonctionnement) tenaient sur un cahier format A3.

### Votre rôle au sein de l'ANFH ?

J'ai contribué à l'adhésion du centre hospitalier

de Mayotte, la délégation régionale de la Réunion est devenue délégation régionale de l'Océan Indien. Récemment, j'ai participé au groupe projet national sur la mise en œuvre du DPC et piloté la réalisation de la cartographie des métiers pour les établissements de Mayotte et de la Réunion. Je suis engagée dans le groupe projet national concernant la sécurisation des parcours professionnels des agents vulnérables.

### Votre meilleur souvenir ?

L'informatisation de la gestion des plans de formation en 1983 et plus particulièrement la formation dispensée par nos collègues du siège Marie-Claude Dubois et Chantal Farail. À l'époque, lorsque nous voulions imprimer un document, nous allions dans le "spool" (fichier d'édition envoyé vers un périphérique d'impression) et il fallait faire très attention. Mes collègues de la délégation et moi-même étions terrorisées par la crainte de faire une fausse manipulation et d'effacer ce fameux "spool". Tant et si bien qu'à la fin de la première journée de formation, nous avons été saisies par un fou rire qui a duré plus d'une heure, nous empêchant de poursuivre la formation.



**NASSER IHAMOUCHÈNE**  
**DÉLÉGUÉ RÉGIONAL,**  
**ANFH LANGUEDOC-**  
**ROUSSILLON**

### Parlez-nous de vous...

51 ans, papa de deux garçons de 17 et 24 ans. Homme de solutions ou débrouillard consciencieux ! Je crois en l'apprentissage par l'expérience du terrain, mais je l'ai toujours complétée par des apports théoriques et conceptuels, pour éviter les deux risques majeurs qui guettent le praticien de terrain : la reproduction sécurisante de ce que l'on sait faire et son corollaire, une incapacité à développer, dans un secteur en mouvement, une vision globale et prospective propice à la créativité et à l'anticipation. C'est pourquoi je continue à me former dans la gestion et les politiques de santé. Je suis un produit de la formation continue !

### Votre parcours ?

J'ai effectué la première partie de ma carrière (1983-1993) dans le tourisme

## LES ACTEURS-CLÉS

(guide accompagnateur, directeur technique chez un tour opérateur, responsable des échanges internationaux, culturels et professionnels dans le secteur social). Puis j'ai été professeur (droit et économie, marketing), directeur pédagogique dans l'enseignement supérieur privé (métiers du tertiaire) et directeur général d'un centre de formation d'apprentis (métiers de l'artisanat). Je suis délégué régional de l'ANFH Languedoc-Roussillon depuis 2008. Paradoxalement, j'ai le sentiment de ne pas avoir changé de métier. Je voyage dans un univers riche et mouvant et continue mon métier d'accompagnateur !

### **Votre 1<sup>er</sup> jour à ANFH ?**

Un séminaire des instances en Lozère. Une journée qui symbolise la vie de l'ANFH et celle d'un délégué : l'engagement des acteurs, la force de ses valeurs, les enjeux de la mission, l'esprit des créateurs, la variété et la richesse de la mission.

### **Votre rôle au sein de l'ANFH ?**

J'ai participé aux groupes projet stratégique et projet apprentissage, au montage de projets inter-Opca pour financer des actions communes. J'ai contribué à l'animation du projet FIPHFP et structuré le réseau des responsables

formation continue de notre région (97% des établissements). La dynamique projet fonctionne bien. Je poursuis cette démarche, avec un projet relatif à la prévention des risques psychosociaux (RPS). J'en développe un autre avec des fonds FSE autour de la GPMC et de formations qualifiantes.

### **Votre meilleur souvenir ?**

L'adhésion du dernier établissement non adhérent : ma pierre à l'édifice ! J'ai simplement eu le sentiment que je respectais le travail de mes prédécesseurs, en continuant leur œuvre militante. Depuis, tous les établissements qui se créent en Languedoc-Roussillon adhèrent.



**PIERRE GILIBERT**  
**DIRECTEUR GÉNÉRAL**  
**DE L'ANFH (2005-2011)**

### **Parlez-nous de vous...**

Né le 6 juin 1945, marié à Martine. Nous avons trois enfants et sept petits-enfants. Je consacre du temps à ma famille, aux voyages et à di-

verses activités bénévoles. Je suis administrateur de trois associations ou fondations du secteur sanitaire et social privé à but non lucratif.

### **Votre parcours ?**

De 1971 à 1975 j'ai été assistant puis directeur adjoint aux Hospices civils de Lyon et nommé en 1976 directeur du CHS Valmont, puis en 1981 directeur du CH Montélimar et directeur du CH de la région d'Annecy en 1990. Enfin, directeur générale de l'ANFH de 2005 à 2011.

### **Votre 1<sup>er</sup> jour à l'ANFH ?**

Ayant fait adhérer le CHS Valmont dès sa création en 1976, j'ai présenté le premier plan de formation devant des instances, aux aspects d'un jury inquisiteur. Malgré les apparences, je me suis vite rendu compte que leurs connaissances en matière de formation étaient aussi médiocres que les miennes. Heureusement, l'ANFH a bien grandi et prospéré grâce à l'implication et aux compétences des bénévoles et professionnels. Après un long parcours de membre des instances régionales de l'ANFH Alpes (une quinzaine d'années de présidence) et du comité d'administration, j'ai pris la direction de l'ANFH avec une bonne connaissance de la maison, en tant qu'administrateur. À mon arrivée en avril 2005,

j'ai été chaleureusement accueilli dans une ambiance feutrée. En particulier par Marie-Claude Dubois, qui m'a fait découvrir les différences entre les fonctions d'administrateur et de directeur général. Elle m'a initié au fonctionnement interne, ce qui a grandement facilité mon intégration.

### **Votre rôle au sein de l'ANFH ?**

J'ai eu la chance de prendre la direction de l'ANFH dans une période de profonde mutation et de construire un projet stratégique avec les forces vives de l'association. L'ANFH a participé activement à la rédaction de plusieurs textes réglementaires d'importance : création de l'Opca, formation tout au long de la vie, DPC... Notre Association a accompagné les établissements dans des réformes importantes et complexes (GPMC...). Les contacts avec les Opca du secteur sanitaire, social et d'autres branches professionnelles ont permis des échanges, des collaborations et a fait bénéficier l'ANFH de leur expérience en des domaines peu ou pas encore explorés. J'ai tenté de trouver un juste équilibre entre les délégations régionales et le siège, d'installer un management harmonieux associant les "politiques et techniques", de renforcer et

## LES ACTEURS-CLÉS

diversifier les compétences des professionnels tant au niveau national que régional afin d'apporter des réponses adaptées et concrètes aux besoins, attentes, aux projets de formation de plus en plus complexes et diversifiés des établissements et de leurs personnels.

### Votre meilleur souvenir ?

Tout au long de mon parcours parisien, j'ai été frappé et très touché par l'accueil qui m'a été réservé lors de mes déplacements en région aussi bien par les membres des instances que par les équipes et délégués régionaux.



**NATHALIE SEZNEC**  
COORDONNATEUR  
COMPTABLE

### Parlez-nous de vous...

J'ai la particularité d'être toujours en mode clôture. Je suis très rigoureuse, et pourtant mon bureau est très désordonné. Je n'arrive pas à me corriger. Mais les personnes qui me connaissent

le savent, je suis capable de retrouver un dossier sous une pile de documents vieille de deux ans.

### Votre parcours ?

Je travaille à l'ANFH depuis vingt-deux ans, où j'ai occupé différents postes au service financier. De 1992 à 1993, comptable fournisseurs, puis de 1993 à 2006 comptable trésorerie et dépenses formation et de 2007 à ce jour : coordonnateur comptable. J'ai fait deux pauses pour raison de maternité. Il me reste vingt ans de vie professionnelle, j'espère m'orienter vers d'autres fonctions, par exemple dans une délégation.

### Votre 1<sup>er</sup> jour à l'ANFH ?

Je me souviens de la lecture du budget 1992 et du rapport financier 1991. En juin 1992, le service financier était composé, me semble-t-il, de quatre personnes et de la responsable de service. J'ai été très bien accueillie. L'ambiance était très sympathique et les outils de travail très différents.

### Votre rôle au sein de l'ANFH ?

Pour résumer, mon rôle consiste à coordonner les actions de clôture, l'application des procédures comptables ; formuler des propositions lors de la mise en place d'un nouveau dispositif. Je suis aussi l'interface entre le pôle

des dépenses de formation et les autres services. Quotidiennement, avec mes collaborateurs, nous aidons les utilisateurs à résoudre les questions techniques et comptables.

### Votre meilleur souvenir ?

J'ai beaucoup de bons souvenirs mais pas un meilleur en particulier... Je dirais les moments de convivialité partagés à l'intérieur comme à l'extérieur avec mes collègues, l'aide apportée en régions sur des dossiers très spécifiques pour lesquels ils étaient extrêmement ennuyés...



**RAYMOND LE MAO**  
REPRÉSENTANT (CFDT)  
AUX INSTANCES  
RÉGIONALES  
ET NATIONALES

### Parlez-nous de vous...

Je suis né le 31 août 1950 à Quimper. Que dire... Parler de soi est un exercice très difficile pour un Breton finistérien.

### Votre parcours ?

Après avoir réussi le concours

d'adjoind des cadres hospitaliers, j'ai débuté ma carrière au CHU de Rennes en 1977, puis j'ai été muté à Quimper fin 1980.

J'ai occupé divers postes dans les services économiques achats, d'admission et gestion des malades, contentieux, gérance de tutelles et je suis aujourd'hui responsable formation. Vu mon grand âge, je vais « commencer à envisager de réfléchir » à mon départ en retraite (remarquez l'enthousiasme) tout en poursuivant, je l'espère, mon activité à l'ANFH.

### Votre 1<sup>er</sup> jour à l'ANFH ?

J'ai commencé mon activité dans l'Association au conseil pédagogique de la délégation de l'ANFH Bretagne en 1986. L'intérêt du travail et la richesse des échanges me sont immédiatement apparus. En revanche, à l'époque les rapports entre la fonction publique hospitalière (FHF) et les syndicats, et entre les syndicats eux-mêmes, étaient parfois assez difficiles. Tout en espérant avoir contribué au fil du temps à un type de relations plus conviviales, je dois avouer avoir provoqué une fois une interruption de séance à la demande de la FHF, car j'avais traité une de ses propositions de formation de "tarte à la crème". Mais l'incident fut vite oublié.

**Votre rôle au sein de l'ANFH ?**

Membre du bureau régional, du conseil régional de gestion, du conseil pédagogique régional en Bretagne, j'ai participé à l'élaboration des différents projets stratégiques régionaux, dont celui de 1989 redéfinissant le mode de travail des instances et le service rendu aux établissements (lien entre CRG, CPR, groupes de travail, journées à destination des adhérents, bulletin d'information, professionnalisation des acteurs de formation).

Pendant quelques années, j'ai été, en tant que responsable du conseil pédagogique régional, l'animateur des journées régionales en Bretagne.

J'ai eu la chance d'être membre du Bureau national de nombreuses années et deux fois président et vice-président à une période historique d'évolutions capitales de l'ANFH.

À ce titre, j'ai participé avec d'autres et, je l'espère, fortement contribué au passage de la cotisation à 2,1 %, à la mise en place du Formep, à la création du FMEP, après plusieurs interventions au ministère. J'ai travaillé, au Bureau national, à la modification des statuts de l'ANFH pour sa transformation en Opc. Ce n'est d'ailleurs pas faire insulte aux créateurs visionnaires de l'ANFH de dire que cet agrément est

une véritable « re-création » de l'ANFH, puisque c'est l'ensemble des organisations syndicales avec la FHF qui l'ont obtenu. J'ai eu le plaisir, car c'est à mes yeux une évolution importante et très positive de l'ANFH, de présider l'Assemblée générale qui a voté l'arrivée des praticiens hospitaliers à l'ANFH.

Enfin, j'ai vu se concrétiser mes propositions d'utilisation de fonds socialement responsables pour les placements de l'ANFH.

**Votre meilleur souvenir ?**

La satisfaction d'avoir participé à la mise en place et à l'amélioration de la formation dans nos établissements, c'est-à-dire d'avoir contribué à donner aux professionnels les moyens d'offrir un service de qualité aux usagers.

Mais surtout d'avoir vécu une magnifique expérience sociale et humaine. Je ne connais pas d'autres institutions où existe une telle qualité de dialogue, de respect et de travail commun dans le souci permanent de l'intérêt général.

J'ajouterai que je reste marqué par les relations humaines et très souvent amicales que j'ai nouées avec les membres du Bureau, du conseil d'administration, de la direction et des salariés de l'ANFH.

C'est sans aucun doute ce qui me touche le plus et je tiens à les en remercier.



**CLAUDE-GUY CHARLOTTE**  
**REPRÉSENTANT (FHF)**  
**AUX INSTANCES RÉGIONALES**

**Parlez-nous de vous...**

J'ai 80 ans. De mon balcon, face aux Pyrénées, à Pau, où je coule tranquillement ma vie de retraité, actif – je suis secrétaire général de l'Académie de Béarn –, je pense à la rue de Charenton...

**Votre parcours ?**

Je suis directeur général honoraire des hôpitaux universitaires de Strasbourg, président de la conférence des DG de CHU et de l'association des anciens DG de CHU. D'octobre 1988 à décembre 1994, j'ai été président de l'ANFH, présidence que j'ai préférée à beaucoup d'autres, et de loin.

**Votre 1<sup>er</sup> jour à l'ANFH ?**

Je venais d'être nommé par Pierre Raynaud, président de la FHF, au conseil d'administration et c'est au cours de cette

première séance, en 1974, que fut élu le premier président, Guy Piau.

**Votre rôle au sein de l'ANFH ?**

J'ai toujours été membre du CA jusqu'en 1994, ce qui m'a permis de poursuivre les contacts avec les organisations syndicales locales et les représentants nationaux siégeant à cette instance.

Ce fut pour moi, avant et pendant ma présidence, l'exercice permanent du dialogue social à l'ANFH.

Ayant eu la chance et l'honneur de porter tout d'abord l'ANFH sur ses fonts baptismaux, puis de présider à son fonctionnement, j'ai mesuré tout le chemin parcouru, les batailles qu'il a fallu mener pour obtenir les moyens de nos objectifs en faveur des agents hospitaliers. J'ai, pendant ma présidence, bénéficié du concours amical et précieux de Paul Castel, en sa qualité de directeur général.

**Votre meilleur souvenir ?**

Un de mes plus agréables souvenirs restera cette assemblée générale de Beaune, à l'issue de laquelle les représentants de toutes les composantes montèrent sur scène, accompagnés au piano par le regretté professeur Xavier Michelet, et se mirent à chanter en chœur des chansons bourguignonnes...



**FRANÇOISE JULIEN  
CHARGÉE  
D'INFORMATION**

**Parlez-nous de vous...**

Je partage une longue histoire de trente-deux ans avec l'ANFH.

**Votre parcours ?**

Mon parcours suit l'évolution des activités de la documentation et de l'information au sein de l'ANFH, d'abord comme documentaliste puis comme responsable d'une équipe au sein d'un service documentation plus étoffé et du Centre d'information et de communication. Aujourd'hui je suis chargée d'information au sein du service développement de la formation et des compétences.

**Votre 1<sup>er</sup> jour à l'ANFH ?**

L'équipe de l'ANFH occupait à l'époque un appartement dans une tour de la rue Vandrezanne (Paris, XIII<sup>e</sup>). J'ai commencé par référencer sur des fiches cartonnées un

petit fonds documentaire constitué par une conseillère pédagogique, Marie-Louise Badouaille.

**Votre rôle au sein de l'ANFH ?**

Il a été de mettre en place et gérer un fonds documentaire spécialisé dans les matières formation et santé, puis de développer la gestion de l'information et les publications (revues, guides). Grâce aux progrès technologiques liés à l'informatisation puis au web, les produits ont évolué pour s'adapter aux besoins des utilisateurs. Aujourd'hui, au quotidien, j'apporte des réponses aux collègues pour les aider dans leurs pratiques et j'assure la veille sectorielle, le traitement de l'information et sa diffusion sur Internet. Je participe à la gestion de la base nationale des organismes dans Gesform évolution, en veillant à la qualité des données et suit l'actualisation du Guide des métiers et son articulation avec d'autres produits.

**Votre meilleur souvenir ?**

La qualité des contacts et relations, notamment sur le terrain à l'invitation des délégations. L'occasion de promouvoir et faire vivre nos outils ou produits et de donner du sens à nos activités.



**EMMANUELLE QUILLET  
DIRECTRICE GÉNÉRALE  
DE L'ANFH DEPUIS 2011**

**Parlez-nous de vous...**

J'ai 47 ans, 2 enfants, directrice d'hôpital de formation.

**Votre parcours ?**

J'ai commencé comme DRH au CH d'Argenteuil. En 1998 j'ai été chargée du secteur ressources humaines à la FHF. J'ai ensuite pris la direction de l'hôpital de Rambouillet et la présidence de l'ANFH IdF, avant d'arriver à la DGOS, en 2009 comme sous-directrice des ressources humaines ; puis j'ai intégré mon poste actuel.

**Votre 1<sup>er</sup> jour à l'ANFH ?**

Je l'ai passé en tant qu'administrateur FHF au conseil d'administration. Entrant dans la salle, je me suis assise à la table côté gauche, c'est-à-dire que je me suis trompée de côté. Il a fallu qu'un aimable administrateur FHF me fasse de nombreux petits signes avant que je ne saisisse ! J'ai passé 3 h à ne

pas comprendre grand-chose : de nombreux chiffres, des sigles foisonnants, et pourtant tous avaient l'air de très bien se comprendre même si les points de vue n'étaient pas forcément les mêmes. Ce fut ma première vision du paritarisme : chacun s'assied de son côté de la table, mais tout le monde se parle vraiment.

**Votre rôle au sein de l'ANFH ?**

En tant qu'administratrice nationale, j'ai participé à plusieurs moments marquants, comme la mise en place du Formep, puis du FMEP, l'occasion d'un "tour des régions" pour expliquer les enjeux. Ma présidence régionale m'a laissé de beaux souvenirs, du fait de la relation de proximité qu'elle permet de développer. Et bien sûr, en tant que directrice générale, l'accueil des publics médicaux dans le cadre du DPC est aussi passionnant que stimulant.

**Votre meilleur souvenir ?**

Disons... qu'il sort du lot : une assemblée générale un peu agitée, en 2010 ! Je représentais le ministère de la Santé et j'avais quelques explications à apporter sur les textes relatifs au DPC... J'étais déjà candidate à mon poste actuel, et je voyais les membres du Bureau national attendre ma réponse de pied ferme, tout en me glissant des petits sourires !



**DANIELLE DEFORTESCU  
REPRÉSENTANTE  
(CGT) AUX INSTANCES  
NATIONALES**

**Parlez-nous de vous...**

Je suis une femme de 68 ans, ordinaire, comme tout citoyen. J'ai des engagements syndicaux et politiques. Je suis maire-adjoint à la ville de Créteil où je m'occupe des relations internationales et d'un quartier. Je continue d'intervenir à la fédération sur les questions de formation et des cadres.

**Votre parcours ?**

J'ai adhéré à la CGT en 1964, lorsque je travaillais à l'Union des caisses centrales de la mutualité agricole. De 1968 à 1980, j'ai été ASH, aide-soignante et infirmière à l'hôpital du Havre. En 1981, j'ai été sollicitée par la fédération pour m'occuper des questions de formation pour la profession d'infirmière. Je suis devenue membre des instances nationales de l'ANFH, au titre de la CGT.

**Votre 1<sup>er</sup> jour à l'ANFH ?**

J'étais très fière de siéger à l'ANFH et d'avoir une action sur les questions de formation. Passionnée depuis toujours, et encore, par les questions d'éducation et d'ascension. Je pense, comme Nelson Mandela, que c'est ce qui fait progresser l'homme et le monde. J'allais pouvoir avoir une action concrète pour les agents de la FPH, pour toutes les personnes qui n'ont pas eu la chance de pouvoir suivre des études.

**Votre rôle au sein de l'ANFH ?**

Ce qui m'a semblé très important, après les luttes de 2002, c'était de permettre que l'ANFH gère les fonds de la promotion professionnelle. Je me suis beaucoup battue, notamment auprès du ministère, pour contribuer à ce que l'on confie ces fonds à l'ANFH. C'est un progrès social important.

**Votre meilleur souvenir ?**

Le travail avec les autres organisations, y compris la FHF. Le dialogue y est important, dans le respect des positions de chacun. On s'écoute vraiment, cela m'a ouvert à des idées nouvelles. J'ai aussi beaucoup apprécié travailler avec Michel Ripoché, Paul Castel, Pierre Gilibert et bien sûr Marie-Claude Dubois.



**CHANTAL FARAILL  
ASSISTANTE À LA  
MAÎTRISE D'OUVRAGE,  
SERVICE SYSTÈMES  
D'INFORMATION**

**Parlez-nous de vous...**

Mariée, deux enfants de 25 et 27 ans, très sportive. Je travaille dans le service systèmes d'information et suis chargée de l'application CFP, de l'assistance PLAN-CFP et des agrégats de données dans l'Infocentre.

**Votre parcours ?**

J'ai travaillé au déploiement de PLAN1, PLAN2 et PLAN3 dans les délégations régionales (1984, 1996 et 2004). En 1990, j'ai participé au développement du CFP et j'ai animé avec Claude Guillaume, en 2011, la première réunion du sous-groupe CFP du projet I22. En 2012, j'ai élaboré des rapports d'activité à partir de l'Infocentre.

**Votre 1<sup>er</sup> jour à l'ANFH ?**

Le siège de l'ANFH, où travaillait une dizaine de

personnes en 1985, se situait place d'Italie (Paris, XIII<sup>e</sup>). J'ai rencontré pour la première fois Françoise Julien, ce fut le début d'une collaboration fructueuse. Je me suis préparée à effectuer des déplacements dans les délégations régionales, pour le déploiement de l'application PLAN1. Le soir, je me souviens de quelques difficultés pour tendre sur le dérouleur la bande de sauvegarde, gigantesque à l'époque.

**Votre rôle au sein de l'ANFH ?**

J'ai été recrutée pour mettre en place l'informatique au sein de l'ANFH. J'ai également travaillé à la rédaction des cahiers des charges et au développement des parcours de formation, en prêtant assistance aux différentes délégations, et dans le domaine des statistiques. Pour le futur logiciel Gesform évolution, je m'occupe de l'étude détaillée, de l'assistance à l'équipe développement, et bientôt recette.

**Votre meilleur souvenir ?**

Je dirais la mise en place de PLAN1 avec Marie-Claude Dubois m'a laissé un excellent souvenir à plusieurs égards : une bonne entente, des contacts agréables avec l'ensemble des délégations et un travail très enrichissant.



**CÉCILE PILON**  
**RESPONSABLE DU**  
**SERVICE DES ACHATS**  
**ET DES MOYENS**  
**GÉNÉRAUX**

**Parlez-nous de vous...**

34 ans, passionnée par mon travail, je suis connectée en permanence avec les collègues et les établissements. Bénévole pour plusieurs associations, je m'investis dans la vie locale de ma commune. Je crois au travail d'équipe, il en ressort les meilleures idées.

**Votre parcours ?**

J'ai commencé à travailler en 2003. Après plusieurs expériences professionnelles comme acheteur, je suis entrée à l'ANFH en 2008. Depuis 2010, je suis responsable du service des achats et des moyens généraux.

**Votre 1<sup>er</sup> jour à l'ANFH ?**

Il a été le reflet des trois valeurs fondatrices de l'ANFH : la proximité, par l'accueil chaleureux du personnel ; la solidarité, pour le sens de

l'entraide manifesté par mes collègues ; le paritarisme puisque l'organisation et le fonctionnement de l'ANFH m'ont été présentés par la Direction, dès ce 1<sup>er</sup> jour.

**Votre rôle au sein de l'ANFH ?**

J'accompagne les délégations régionales dans le développement et la sécurisation des achats de formation effectués pour le compte des établissements. J'ai mis en place des procédures internes d'achat, clarifié le cadre réglementaire et déployé un dispositif d'accompagnement à la mise en œuvre de nouvelles pratiques d'achat par les collaborateurs et les établissements. Mon service s'occupe des achats de fonctionnement, de la sécurité et la qualité de vie des salariés de l'Association.

**Votre meilleur souvenir ?**

J'ai de nombreux bons souvenirs. En particulier, la constitution de l'équipe que je pilote aujourd'hui, notamment le poste d'assistante AMG occupé par une personne, hôtesse d'accueil depuis de nombreuses années, qui aspirait à accéder à des missions liées aux achats. Et puis les interventions auprès du personnel et des établissements pour donner du sens aux règles d'achats et faciliter leur application.



**MARIE-CLAIRE ROS**  
**REPRÉSENTANTE (FO)**  
**AUX INSTANCES**  
**RÉGIONALES**  
**ET NATIONALES**

**Parlez-nous de vous...**

Née en 1952 de parents émigrés italiens, j'ai passé mon enfance dans un petit village gersois. J'ai pris ma retraite ce 1<sup>er</sup> mai. Femme de tous les engagements (déléguée de classe, syndicaliste, conseillère municipale...), je suis une mère de famille comblée avec 4 enfants et 8 petits-enfants, et l'épouse d'un homme attentif et patient sans qui rien n'aurait été possible.

**Votre parcours ?**

Après mon DE de kinésithérapie en 1975, j'ai été recrutée au CHU de Toulouse. Dès 1976, j'adhère à FO. Cadre de santé en 2002, je continue à développer mon engagement syndical, j'y consacre un temps plein. Aujourd'hui, le moment est venu de prendre le temps, je souhaite que ma santé me permette d'en profiter encore longtemps.

**Votre 1<sup>er</sup> jour à l'ANFH ?**

Au conseil régional de gestion Midi-Pyrénées en tant que suppléante pour FO. La première séance fut très ardue et les mécanismes complexes concernant l'attribution des fonds m'étaient étrangers. Ce jour-là, je me suis promis de mettre tout en œuvre pour pouvoir apporter une contribution efficace.

**Votre rôle au sein de l'ANFH ?**

Membre des instances régionales, présidente et vice-présidente de l'ANFH Midi-Pyrénées. Au niveau national, membre titulaire du Conseil d'administration, du comité de gestion national et de la commission d'étude et de développement de la formation permanente. Dans toutes ces instances je me suis appliquée à relayer la politique nationale de FO en direction de la formation et de la promotion sociale.

**Votre meilleur souvenir ?**

Les personnels les plus anciens du siège m'ont rendu un hommage de départ "surprise". Cela m'a fait comprendre que j'avais fait le bon parcours. De façon plus légère, la provinciale que je suis restera longtemps ébahie par les lieux de nos AG et plus particulièrement celle de mes débuts au Grand Hôtel de l'Opéra à Paris.

# 40 ANS EN CHIFFRES

Un certain regard sur l'ANFH, à travers le prisme de 40 rapports d'activité.

14

ÉTABLISSEMENTS  
ADHÉRENTS EN 1975,  
1<sup>RE</sup> ANNÉE D'ACTIVITÉ  
DE L'ANFH

258

ÉTABLISSEMENTS  
ADHÉRENTS EN 1976

1 024

ÉTABLISSEMENTS  
ADHÉRENTS EN 1985  
LE CAP DES 1 000  
ADHÉRENTS EST FRANCHI

2 335

ÉTABLISSEMENTS  
ADHÉRENTS EN 2013

375 400

AGENTS CONCERNÉS\* EN 1983

52,02%

TAUX DE DÉPART EN FORMATION  
EN 1992  
LE CAP DE 50 % EST FRANCHI

56,8%

TAUX DE DÉPART  
EN FORMATION  
EN 2013

503 000

AGENTS CONCERNÉS EN 1993

10 292 140

HEURES DE FORMATION FINANCÉES EN 1994,  
POUR LA 1<sup>RE</sup> FOIS, PLUS DE 10 000 000 HEURES PAR AN

670 300

AGENTS CONCERNÉS EN 2003

24 447 453

HEURES DE FORMATION FINANCÉES EN 2013

914 000

AGENTS CONCERNÉS EN 2013

303

DOSSIERS CFP  
FINANCÉS EN 1990,  
1<sup>RE</sup> ANNÉE  
DE MISE EN ŒUVRE

3 436

DOSSIERS CFP  
EN COURS EN 2013

73 000

DOSSIERS CFP FINANCÉS  
DEPUIS LA CRÉATION DU DISPOSITIF EN 1990

\*Agents de la FPH employés par les établissements adhérents.



---

**PHILIPPE MEIRIEU**  
« LA FORMATION EST  
UN OUTIL DE PROMOTION  
DE LA PERSONNE,  
DE DYNAMISATION  
DU TISSU ÉCONOMIQUE  
ET DE LIEN SOCIAL »

---

Philippe Meirieu est professeur des universités en sciences de l'éducation (université Lumière - Lyon 2) et vice-président de la région Rhône-Alpes, délégué à la formation tout au long de la vie. Professeur, chercheur et auteur, voilà près de quarante ans qu'il travaille sur les sujets liés à l'apprentissage, l'éducation et la pédagogie.

### **Quels sont les chantiers qui vous tiennent à cœur ?**

Je crois en l'éducation et en la formation. Ce sont deux ressources inépuisables alors que nous vivons dans un monde où les ressources naturelles s'assèchent, souvent à cause de l'intervention de l'homme. La délégation que je conduis, au conseil régional, me permet de définir une politique qui met en place un véritable service public régional de la formation, qu'elle soit initiale, continue, ou en cours d'emploi. Améliorer la qualité de la formation est une mission qui oriente mes choix et stimule mon énergie. Plus de justice sociale, une meilleure distribution des moyens pour venir en aide à celles et ceux qui en ont besoin, guident mon action, c'est certain. J'insiste sur la recherche d'une meilleure distribution des moyens, condition d'une véritable «égalité des droits», que j'oppose à l'égalité des chances ! En effet, nous avons déjà la Française des Jeux pour l'égalité des chances...

### **En 2004, la "formation professionnelle" est devenue "formation tout au long de la vie".**

#### **Qu'est-ce que cela a changé ? Quel est le message véhiculé ?**

Dans cette idée forte de placer en avant la «formation tout au long de la vie», en la substituant à la «formation continue», je vois un double intérêt. Le premier est de reconnaître que l'on peut – on a même le devoir – de se former tout au long de sa vie, professionnelle ou personnelle. La formation initiale n'est plus un aboutissement. Je me souviens des temps anciens

## **“Améliorer la qualité de la formation est une mission qui guide mes choix et stimule mon énergie.”**

où des individus effectuaient pendant toute leur vie professionnelle les mêmes gestes acquis une bonne fois pour toutes en début de carrière : cela n'est plus possible aujourd'hui et c'est heureux. Le second intérêt est de bien signifier qu'une personne n'est jamais condamnée à rester figée, qu'elle peut toujours apprendre et se former, que rien n'est jamais fermé définitivement pour elle, quels que soient les accidents personnels et professionnels auxquels elle est exposée.

### **L'idée du parcours, qui mêle à la fois la vie professionnelle et la vie personnelle, est-elle bien intégrée aujourd'hui ?**

Si cette idée fait son chemin, je pense qu'il faudra encore un peu de temps, beaucoup d'obstination et, surtout, de détermination politique pour qu'elle s'intègre parfaitement aux parcours de formation et projets de vie. Pour lui permettre de s'installer durablement, j'ai imposé, par exemple, que les parcours de formation des demandeurs d'emploi ou des salariés fragilisés comportent des modules inté-

grés d'ouverture culturelle, de réflexion philosophique et de découverte artistique. Je suis convaincu que cela favorise l'appropriation de connaissances et aide à l'acquisition des savoirs professionnels requis. Cela permet d'échapper au nouveau taylorisme qui nous menace, dicté par l'idéologie des compétences : aucun métier, aucun projet personnel et professionnel ne peut se construire en juxtaposant simplement des compétences. Se construire comme sujet, c'est être capable de ressaisir des compétences dans un projet qui les dépasse, qui s'incarne dans des formes symboliques, inscrit la personne dans une culture et lui permet, ainsi, de donner un autre sens à sa vie que la seule employabilité.

### **Pour un professionnel en place, il n'est pas toujours facile de se mettre dans une posture d'apprenant, d'accepter de se remettre en question, quels sont les freins ? Comment franchir le pas ?**

Apprendre est toujours difficile, puisque, comme le soulignaient déjà les philosophes grecs, c'est «faire quelque chose qu'on ne sait pas faire, pour apprendre à le faire». Apprendre nécessite donc d'accepter que l'on ne sait pas. Et c'est très déstabilisant de l'accepter. Aussi convient-il d'être mis en situation de pouvoir prendre ce risque, sans être mis en danger dans son intégrité physique et psychologique ; il faut que l'on ne craigne pas d'être humilié si l'on tâtonne ou l'on échoue. Il faut avoir suffisamment confiance en soi mais également dans l'équipe des formatrices et des formateurs en charge de la session



de travail. D'autres freins, plus matériels, existent également.

Plus généralement, la formation tout au long de la vie doit précisément permettre de mettre en place un « réseau d'échanges de savoirs et d'expériences » qui fasse que chacune et chacun prenne régulièrement la place de l'apprenant. Partout, dans toutes les institutions, il faut faire en sorte que les personnes puissent faire bénéficier les autres de ce qu'elles savent et puissent aussi bénéficier de ce que savent les autres ; il faut identifier des connaissances et des compétences – même si on n'a pas l'habitude de les valoriser précisément – qui permettent de s'enrichir réciproquement. Il faut aussi, évidemment, que tout formateur soit, régulièrement, lui-même en formation pour qu'il puisse comprendre, de l'intérieur, que l'apprentissage n'est pas toujours évident...

### **Outre acquérir des compétences ou des savoirs, quels sont les rôles de la formation professionnelle au sens large ?**

La formation est, tout à la fois, un outil de promotion de la personne, de dynamisation du tissu économique et de lien social. Il ne faut jamais perdre de vue ces trois objectifs ni les dissocier.

### **Comment une Région se saisit-elle du sujet, quelles sont ses responsabilités et les possibilités d'actions concrètes ?**

En matière de formation tout au long de la vie, la Région a une compétence-clé, définie par le législateur, tant en ce qui concerne les formations initiales professionnelles par apprentissage que les formations en direction des demandeurs d'emploi et salariés fragilisés. C'est la rai-

### **PARCOURS**

Philippe Meirieu est né en 1949 à Alès, dans le Gard. Après avoir été instituteur, professeur de collège et de lycée, il est aujourd'hui professeur des universités et vice-président de la région Rhône-Alpes, délégué à la formation tout au long de la vie, depuis 2010.

Il fut responsable pédagogique d'un collège expérimental (1976-1986), rédacteur en chef des *Cahiers pédagogiques* (1980-1986), formateur d'enseignants et directeur de l'Institut des sciences et pratiques d'éducation et de formation (ISPEF) de l'université Lumière-Lyon 2.

Il dirigea l'Institut national de recherche pédagogique (INRP) de juin 1998 à mai 2000. En 2006, à la fin de son mandat de directeur de l'IUFM de l'Académie de Lyon, il a pris la direction de la chaîne de télévision pour l'éducation, Cap Canal.

Philippe Meirieu a consacré ses premiers travaux scientifiques à la question de l'interaction entre pairs dans les apprentissages et du travail en groupes.

Il s'est ensuite intéressé à la « pédagogie différenciée » en faisant l'hypothèse que l'accès de tous les élèves aux fondamentaux de la citoyenneté imposait la mise en place d'itinéraires spécifiques adaptés. Il a mené de nombreuses recherches sur le « collège unique » et ses conditions de réussite.

C'est ainsi qu'il en est venu à étudier la place du sujet dans le processus éducatif et à travailler sur les rapports entre éthique et pédagogie. Pour la région Rhône-Alpes, il s'est attaché à construire un « service public régional de la formation » permettant à toutes et tous de bénéficier d'une véritable formation tant professionnelle que citoyenne.

son pour laquelle j'ai souhaité créer un véritable service public de la formation en Rhône-Alpes. Ma délégation propose ainsi, tant en formation initiale, en complémentarité avec les formations de l'enseignement professionnel de l'Éducation nationale et de l'enseignement agricole, mais également de contrats de professionnalisation, une véritable carte des formations, du niveau V (CAP) au niveau II et I (master professionnel, diplôme d'ingénieur) qui s'inscrit dans un continuum, couvre l'ensemble du territoire et doit bénéficier aux publics les plus éloignés de la formation et de l'emploi. Il me paraît, en effet, nécessaire de proposer à un apprenti la perspective de pouvoir suivre une formation du CAP au diplôme d'ingénieur, même si tous, évidemment, ne vont pas effectuer la totalité du parcours. Ainsi, l'apprentissage représente-t-il une véritable voie de formation facilitant la promotion sociale. Ma délégation propose également un très vaste ensemble de

formations, couvrant tous les domaines et dédiées aux demandeurs d'emploi et salariés fragilisés, qui peuvent s'inscrire à ou se voir prescrire des formations dans des dispositifs collectifs mais aussi individuels. C'est là une compétence régionale qui permet véritablement de structurer le territoire.

Mais, au-delà, il y a un véritable « devoir de formation tout au long de la vie » qui incombe à l'État – qui doit en définir les principes et les exigences – ainsi qu'à l'ensemble de la société dans toutes ses institutions. Il n'est plus possible de former les personnes dans le système scolaire et universitaire, puis de les « lâcher » vers l'emploi en imaginant qu'elles feront, toute leur vie, le même métier ! La « société de la connaissance », que beaucoup appellent de leurs vœux, doit pouvoir se concrétiser pour toutes et tous. Pour ma part, je suis favorable à un « crédit formation » de vingt années, à prendre tout au long de son existence, en donnant la

**“La ‘société de la connaissance’, que beaucoup appellent de leurs vœux, doit pouvoir se concrétiser pour toutes et tous.”**

priorité, bien sûr, à ceux et celles qui n'ont pas pu profiter de la formation initiale. Plus globalement encore, on pourrait imaginer que toute personne puisse alterner, dans son existence, différentes périodes, certaines plus centrées sur la production, d'autres plus sur la formation professionnelle, d'autres, sur des expériences culturelles, d'autres, encore, sur des engagements citoyens. Mais cela supposerait, évidemment, la mise en place du « revenu universel ». Cela paraît bien utopique, mais c'est pour moi une perspective qu'il ne faut pas lâcher.

### **Parlons de la responsabilité des entreprises de former leurs salariés. Comment conjuguer l'intérêt individuel et collectif ?**

J'ai dit, tout à l'heure, que chacun d'entre nous a le devoir de se former, personnellement et professionnellement, tout au long de sa vie. Ce devoir en impose un autre très important, celui, pour les employeurs, de mettre en place de véritables plans de formation pour les salariés. Des



formations qui permettent d'acquérir de nouvelles compétences et de renforcer certaines autres qui auraient pu rester en jachère, des formations qui permettent d'approfondir la compréhension globale de son engagement professionnel et les enjeux auxquels on est confronté... C'est en ce sens que je crois à l'évaluation des actions des professionnels, non pas comme un contrôle vétilleux et vengeur, mais bien au contraire comme un espace de mise en valeur de l'activité professionnelle du salarié. Un moment privilégié qui permettra de faire le point et de proposer les solutions afin d'améliorer ce qui doit l'être, de consolider, de modifier... Mais ce n'est pas tout : un employeur, avec son équipe d'encadrement, se doit de permettre l'accès à la culture, professionnelle certes, mais plus largement à une culture citoyenne dans toutes ses dimensions. Un juste équilibre des plans de formation est alors nécessaire. Leur élaboration requiert beaucoup de réflexion et d'ambition.

### **Dans la fonction publique hospitalière, il y a l'intérêt du patient au final, comment conjuguer ce troisième volet avec les deux premiers ?**

Vous notez fort à propos qu'un troisième acteur entre en jeu dans la fonction publique hospitalière. Comme dans tous les « métiers de l'humain », d'ailleurs. Non pas qu'il puisse y avoir des métiers inhumains, mais je crois absolument nécessaire de prendre en compte la spécificité des professions, qui ne peuvent réussir sans que l'engagement du formateur n'engrène sur celui du formé et vice versa : on ne soigne



pas une personne comme on répare un objet ; on ne la soigne qu'en accompagnant sa propre évolution et on ne peut la guérir sans qu'elle s'implique elle-même dans sa guérison. C'est pourquoi on ne peut former aucun soignant sans articuler acquisition de compétences techniques, accès à une culture professionnelle et réflexion proprement éthique : l'éthique est indispensable dès lors que « l'objet » est un « sujet ». C'est pourquoi aucun protocole de soin ne pourra être reproduit, strictement à l'identique, pour deux sujets. La formation professionnelle, initiale et en cours d'emploi, nécessite pour cela des

modules spécifiques, des temps d'analyse des pratiques. Sans ce volet, je crois que l'on passe à côté de la spécificité des métiers du soin et de l'action sociale.

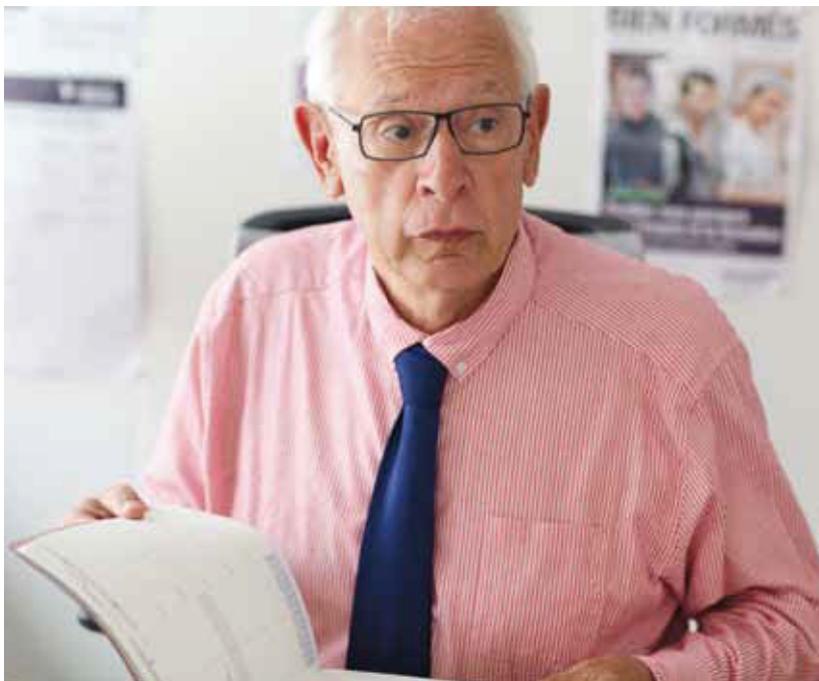
### **La formation permet d'acquérir des savoirs et des savoir-faire, des savoir-être également.**

### **Quels sont les moyens, les méthodes pour faire passer ces différents savoirs ?**

Je reste très sensible aux « méthodes actives » et aux travaux de groupes. C'était d'ailleurs le sujet de ma thèse, qui remonte maintenant à de nombreuses années,

**“À l'époque de l'hégémonie de l'individualisation, la formation ne doit surtout pas sous-estimer la dimension collective.”**

mais dont je continue à penser que c'est un sujet pertinent méritant encore d'être approfondi : à l'époque de l'hégémonie de l'individualisation, la formation ne doit surtout pas sous-estimer la dimension collective. On a vu beaucoup de modèles de formateur, du « clerc » qui dit le vrai, au « bibliothécaire » qui guide et oriente, jusqu'au « technicien » qui organise des dispositifs. Tous ces modèles doivent se compléter dans les institutions de formation. Et, dans une session de formation, il me semble absolument nécessaire de varier les modalités d'enseignement et de travail des stagiaires. Je pense sincèrement qu'un apport doit être une réponse à une question, personnelle, professionnelle, que se pose un(e) stagiaire. Si un apport n'est pas une réponse, ce n'est pas un apport, tout au plus un discours supplémentaire qui ne fera pas long feu et se perdra, comme bon nombre d'informations auxquelles nous sommes quotidiennement exposés. Ce qui ne veut pas dire qu'il faut attendre passivement l'émergence des questions : tout au contraire, le formateur a un rôle essentiel pour susciter les questions... Apports théoriques et expériences pratiques me semblent ainsi devoir se conjuguer pour favoriser les apprentissages. Des expériences pratiques qui butent sur une connaissance manquante, ou un geste technique imparfaitement réalisé en raison de modèles théoriques insuffisants pour comprendre les enjeux de la situation sont donc des supports actifs et porteurs de sens, dès lors qu'ils sont correctement encadrés par des formatrices et formateurs, qui jouent ici un rôle essentiel.



### **Comment utiliser efficacement les nouvelles technologies et les nouveaux modes d'apprentissage tels que le e-learning, les MOOC, etc. ?**

Les technologies du numérique peuvent constituer un atout majeur pour une formation à l'autonomie et à la coopération. Mais cela suppose de ne pas les totémiser et d'apprendre à les utiliser à bon escient. Ce sont des outils qui peuvent enfermer l'individu dans un face-à-face hypnotique avec l'écran ou bien, au contraire, permettre de développer un travail critique et coopératif. Voilà un défi essentiel pour les formateurs et les institutions de formation.

### **PRINCIPAUX OUVRAGES**

- *L'école, mode d'emploi - des "méthodes actives" à la pédagogie différenciée* (ESF éditeur, Paris, 1985, 13<sup>e</sup> édition, 2000).
- *Apprendre... oui, mais comment* (ESF éditeur, Paris, 1987, 17<sup>e</sup> édition, 1999).
- *Le choix d'éduquer - Éthique et pédagogie* (ESF éditeur, Paris, 1991, 7<sup>e</sup> édition, 1999).
- *Frankenstein pédagogue* (ESF éditeur, 1996).
- *L'école ou la guerre civile* (en collaboration avec Marc Guiraud, Paris, 1997, Plon).
- *Faire l'école, faire la classe* (Paris, ESF éditeur, 2004).
- *Repères pour un monde sans repères* (Paris, Desclée de Brouwer, 2002)
- *Le monde n'est pas un jouet* (Paris, Desclée de Brouwer, 2004).

### **DERNIERS OUVRAGES PARUS**

- *Pédagogie : des lieux communs aux concepts-clés* (ESF éditeur, 2013).
- *Le Plaisir d'apprendre* (Autrement, 2014).

VAE CFP BC

# TROIS POUR LE PRIX D'UN

0,2%



EN COTISANT À HAUTEUR DE 0,2% DE LEUR MASSE SALARIALE, LES ÉTABLISSEMENTS OUVRENT TROIS POSSIBILITÉS À LEURS AGENTS : SUIVRE **UN BILAN DE COMPÉTENCES (BC)**, **VALIDER LEURS ACQUIS DE L'EXPIÉRIENCE (VAE)** OU PARTIR EN **CONGÉ DE FORMATION PROFESSIONNELLE (CFP)**. ET LE TOUT, À LEUR INITIATIVE !



# PENSE-BÊTE (INTELLIGENT)

Les connaissances nous suivent tout le reste de notre vie, nous sont utiles et, quelque fois, nous consolent de bien des peines. (Stendhal)

Personne n'est jeune après quarante ans mais on peut être irrésistible à tout âge. (Coco Ch)

À l'origine de toute connaissance, nous rencontrons la curiosité!  
Elle est la condition essentielle du progrès.  
(Alexandra David-Néel)

AUX ÂMES BIEN NÉES,  
LA VALEUR N'ATTEND  
PAS LE NOMBRE DES  
ANNÉES (CORNEILLE)

40 ans est un âge terrible, car c'est l'âge où nous devenons ce que nous sommes.  
(Charles Péguy)

Ils ne savaient pas ce qu'ils faisaient  
alors ils l'ont fait.  
(Mark Twain)

L'objectif de toute éducation devrait être de projeter chacun dans l'aventure d'une vie à découvrir, à orienter, à construire.  
(Albert Jacquard)

Tous les hommes  
désirent  
naturellement  
savoir.  
(Aristote)

Ainsi toujours  
Vers de nous  
Dans la nuit  
Importés sans  
Ne pourrions-nous  
Jamais sur l'océan  
Les îles

Formation  
toujours quelque  
chose d'ininterrompu  
et d'inachevé :  
elle ne peut pas  
avoir de terme.  
Dans un autre sens,  
je dirais la formation,  
c'est avoir l'aptitude  
d'apprendre à  
apprendre, c'est-à-  
dire en même temps,  
réapprendre à  
apprendre. (Edgar Morin)

QUARANTE ANS  
L'ÂGE DES BELLES  
SCIENCES, DE LA  
CONNAISSANCE  
DES GESTES.  
(Yves Thériault)

Lorsqu'on a  
vingt ans, on est  
incendiaire,  
mais après la  
quarantaine,  
on devient pompier.

(Witold Gombrowicz)

Il n'est  
bonne pédagogie  
qui n'

Savoir c'est  
comprendre.  
Par conséquent,  
il y a dans  
l'acquisition des  
connaissances  
des stades, des étages.  
(Michel Serres)

Jeunesse est  
temps d'étudier  
général, la vieillesse  
temps de la  
spécialiser. (Rousseau)

TOUT ÂGE PORTE  
SES FRUITS,  
IL FAUT SAVOIR  
LES CUEILLIR.  
(Raymond Radiguet)



1

SOLIDARITÉ



2

PARITARISME



3

PROXIMITÉ

LES TROIS  
VALEURS DE L'ANFH

## **DES VALEURS PORTEUSES DE SENS**

La solidarité, le paritarisme  
et la proximité portent et structurent  
au quotidien l'action de l'ANFH.

Mais quelle est la signification réelle  
de ces termes, que l'on lit bien souvent  
sans s'y intéresser vraiment ?

Nous avons demandé à trois experts,  
Marie-Claude Blais (philosophe),  
Jean-Marie Luttringer (chercheur en droit  
et en politique de formation) et André Torre  
(économiste et chercheur), de revenir sur  
l'histoire et le sens de ces trois valeurs.



# LA SOLIDARITÉ

PAR MARIE-CLAUDE BLAIS



## MARIE-CLAUDE BLAIS

Elle est philosophe et maître de conférences en sciences de l'éducation à l'université de Rouen. Au sein du laboratoire Civiic (Centre interdisciplinaire sur les valeurs, les idées, les identités et les compétences en éducation), elle mène des recherches sur les valeurs éducatives (autonomie, solidarité, civisme, etc.) et sur les transformations des conceptions et pratiques éducatives. Elle est également spécialisée en histoire des idées politiques.

La solidarité serait-elle l'un de ces détestables mots qui, comme disait Paul Valéry, « ont plus de valeur que de sens, et chantent plus qu'ils ne parlent » ? Elle fait aujourd'hui l'unanimité.

Elle donne son nom à des lois – SRU (solidarité et renouvellement urbains), PACS (pacte civil de solidarité) et RSA (revenu de solidarité active). Partout en Europe les politiques sociales prennent le nom de « politiques de solidarité ». En 1987, une encyclique du pape Jean-Paul II, *Sollicitudo rei socialis*, a fait de la solidarité la vertu chrétienne par excellence. La société civile n'est pas en reste : les organisations et entreprises solidaires se multiplient. La solidarité est devenue une sorte d'auberge espagnole. Que veut-elle dire au juste ? S'agit-il d'un sentiment de sympathie qui nous porte à l'entraide, ou bien d'une réalité, celle de l'interdépendance entre tous les hommes, ou encore d'une valeur morale et même d'une obligation juridique ? D'où vient cette notion qui semble appelée à se substituer à la fraternité de notre devise ? L'idée fut lancée dans la sphère politique à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par Léon Bourgeois, éphémère président du Conseil des ministres français (de novembre 1895 à avril 1896) et futur prix Nobel de la paix. Dans un petit livre publié en 1896, *Solidarité*, le militant radical ne propose rien d'autre qu'une voie médiane entre les deux grandes causes qui divisent les sociétés, le libéralisme et le socialisme<sup>1</sup>. Il entend concilier deux exigences apparemment contradictoires, la liberté individuelle et la justice

sociale. La thèse est convaincante : puisque chaque être qui arrive au monde retire des bienfaits de la vie sociale, il a de ce simple fait des obligations envers ses contemporains et ses successeurs. Dès lors qu'il accepte la vie collective et profite du patrimoine commun, chacun doit s'engager à concourir au paiement de la dette commune, à la mesure de ce qu'il a reçu.

La doctrine vise à justifier l'impôt progressif sur le revenu, la législation sur les assurances sociales et sur les retraites, ainsi que la mise en place de services d'intérêt général destinés à « accroître l'interdépendance mutuelle » selon l'expression du juriste Léon Duguit. Elle cherche surtout à donner un contenu à cette république radicale qui se veut anticollectiviste tout autant qu'antilibérale. Ce « socialisme libéral », selon les mots de son promoteur, refuse la résolution des conflits par la lutte des classes et opte pour la voie parlementaire.

## LA RÉALITÉ DE L'INTERDÉPENDANCE

Cependant, Bourgeois est loin d'être l'inventeur de l'idée de solidarité. En réalité, elle a traversé tout le XIX<sup>e</sup> siècle. Les lendemains de la Révolution française sont taraudés par l'énigme de ce qui peut relier des individus désormais émancipés sans retour. Comment penser le lien entre ces individus détachés de leurs appartenances corporatives et déclarés libres et égaux ? Devant les révoltes ouvrières et le risque d'éclatement de la société, des Lamennais, Pecqueur, Michelet et bien d'autres en appellent à « l'unité perdue du genre humain »

et à l'harmonie universelle. Ils insistent sur la réalité de l'interdépendance entre tous les membres de l'espèce humaine – interdépendance devenue plus flagrante avec la révolution industrielle et ces nouveaux « rails de fer » multipliant les échanges entre les hommes.

### UNE VALEUR CHRÉTIENNE LAÏCISÉE

C'est un imprimeur progressiste, futur député à l'Assemblée constituante de 1848, qui, le premier, donne le nom de « solidarité » à cette loi d'interdépendance mutuelle (Pierre Leroux, *De l'Humanité*, 1840). Il dit l'avoir emprunté au vocabulaire juridique (en droit romain, l'obligation *in solidum* désigne « l'engagement par lequel les personnes s'obligent les unes pour les autres et chacune pour tous ») dans le but de remplacer la charité, peu en phase avec les idées laïques et surtout « impossible à organiser ». Aussitôt, le philosophe Charles Renouvier prédit une immense fortune à cette magnifique idée « à la fois humaine et divine<sup>2</sup> ». Les chrétiens, d'ailleurs, ne tardent pas à revendiquer ce mot, dans lequel ils reconnaissent le dogme de la rédemption collective, si bien résumé par la phrase de saint Paul : « Nous sommes tous membres d'un même corps ». La force de la notion est qu'elle récupère la tradition chrétienne en lui donnant des couleurs laïques. Providentielle ou naturelle, cette loi d'interdépendance nous indique la direction à suivre : nous devons être solidaires. La notion est d'autant plus puissante qu'elle est attestée par les sciences. Les naturalistes insistent sur

la coopération entre les organes de tout être vivant. Saint Simon, le précurseur du socialisme, avait proposé d'étudier le corps social comme un « corps organisé », un corps dont aucun des organes ne peut vivre indépendamment des autres. « Mais la solidarité désigne-t-elle un fait ou bien un idéal ? », s'interroge-t-on. « Laissons faire la solidarité naturelle », diront des économistes libéraux comme Frédéric Bastiat, qui refusent toute intervention autoritaire sur le mécanisme des échanges. Cette solidarité qui écrase les faibles doit faire place à une solidarité volontaire, répliqueront les autres (parmi lesquels Charles Gide). Car la solidarité n'est pas toujours bonne. Il y a une solidarité dans le mal, celle des associations de malfaiteurs, celle du loup et de sa proie. La solidarité qu'il s'agit de développer vise la justice et se destine à rectifier les effets nocifs de la solidarité naturelle. Cette solidarité-là, inspirée par l'expérience des sociétés de secours mutuels, est à la recherche d'une organisation coopérative et mutualiste. Or les premiers sociologues, Alfred Fouillée (*La Science sociale contemporaine*, 1880) et Émile Durkheim (*De la division du travail social*, 1893), soulignent que, dans des sociétés passées sous le régime du contrat, les individus sont de plus en plus autonomes, mais ils deviennent également plus étroitement dépendants les uns des autres. Cette solidarité « organique », contractuelle et coopérative, nécessite l'intervention de la puissance publique pour faire respecter la juste exécution des contrats.

---

### DÉFINITIONS

#### Solidarité

##### [solidarité] n. f. :

relation entre personnes ayant conscience d'une communauté d'intérêts, qui entraîne, pour un élément du groupe, l'obligation morale de ne pas desservir les autres et de leur porter assistance.  
*Le Grand Robert*

##### Solidarité subst. fém. :

devoir moral, résultant de la prise de conscience de l'interdépendance sociale étroite existant entre les hommes ou dans des groupes humains, et qui incite les hommes à s'unir, à se porter entraide et assistance réciproque et à coopérer entre eux, en tant que membres d'un même corps social.  
*Trésor de la langue française*

---

→

La doctrine politique proposée par Léon Bourgeois a fait son miel de tous ces travaux. Il faut signaler que, entre 1896 et 1914, la solidarité fit l'objet d'intenses débats. Elle traversa une épreuve cruciale au moment de l'affaire Dreyfus, pendant laquelle elle fut revendiquée par les antidreyfusards partisans d'une « solidarité » avec l'armée et la nation. Les solidaristes ont dû affirmer la priorité de la justice sur tout intérêt prétendument supérieur de la collectivité. Ils ont ainsi précisé leur conception de la solidarité en affirmant que la liberté de tous suppose le respect des droits de l'individu. Mais un individu relié à tous les autres et conscient des obligations que crée ce lien, autrement dit une « personne ». La doctrine de la solidarité respecte les droits de l'individu, mais d'un individu concret, assumant ses liens avec ses semblables. L'idée de solidarité permet de surmonter la limite libérale en montrant comment la liberté peut générer des obligations positives qui préservent cette liberté. Toute la difficulté est d'amener les hommes à consentir librement au juste contrat d'échanges de services. Cette exigence de consentement libre est fondamentale. Elle se concrétisera, jusqu'en 1914, par l'organisation de larges débats d'idées, ainsi que par des interventions dans toutes les instances éducatives. Un thème fera florès : la nécessaire prise de conscience par chacun de ce qu'il doit à la collectivité, autrement dit « l'éducation du sens social ». En quelques années, l'éducation à la solidarité a envahi l'enseignement officiel de la République. Depuis 1881, à l'initiative de la Ligue de

#### ÉTYMOLOGIE

Créé en 1693, ce mot est dérivé de l'adjectif "solidaire". Celui-ci vient de l'expression latine du domaine juridique *in solido*, littéralement "pour le tout", d'où "solidairement" : expression composée de la préposition *in* ("vers", "pour") et de l'adjectif substantivé *solidum* ("le solide", "la totalité d'une somme").

#### FAMILLE DE MOTS

ENTRAIDE  
SECOURS  
FRATERNITÉ  
ACCORD  
UNION  
HARMONIE  
ENTENTE  
CONFIANCE  
RÉCIPROCITÉ  
CORRESPONDANCE  
ASSOCIATION  
COOPÉRATION  
INTERDÉPENDANCE  
MUTUALITÉ  
ASSOCIATION  
COHÉSION  
DÉPENDANCE  
ESPRIT DE CORPS  
UNITÉ

l'enseignement, des mutualités scolaires s'étaient organisées, que Léon Bourgeois définit comme des « sociétés où s'acquiert l'éducation pratique de la solidarité ». Les syndicats étant encore interdits, les enseignants se regroupaient en « amicales » dont la plus importante s'appelait « Solidarité », avec une *Revue de la solidarité sociale*. Dans le cadre de l'Exposition universelle de 1900 est organisé un congrès de l'éducation sociale qui donne lieu à d'intenses confrontations aussi bien théoriques que pratiques sur l'éducation à la solidarité. L'idée, formulée par Durkheim et beaucoup d'autres, est de faire connaître aux jeunes la réalité de l'interdépendance entre tous les hommes – les lois de la solidarité factuelle – et de leur donner, par le biais de l'entraide et de l'attachement au groupe, le goût de l'action en commun et de la coopération.

#### PHILOSOPHIE OFFICIELLE DE LA III<sup>E</sup> RÉPUBLIQUE

S'il y eut de nombreuses interrogations sur l'efficacité de cet enseignement, c'est cependant au travers de l'éducation que l'idée de solidarité continuera à exercer son emprise pendant l'éclipse de l'entre-deux-guerres, en tant que valeur à transmettre aux jeunes générations. Après le désastre de la Grande Guerre, on insistera avec vigueur sur le développement des pratiques d'entraide et de coopération entre enfants, antidotes nécessaires à l'esprit de lutte et de compétition. Le psychologue Jean Piaget écrira en 1930 un long plaidoyer pour le développement de « l'esprit de solidarité »

---

CITATION

---

« Il n'existe pas d'autre voie vers la **solidarité** humaine que la recherche et le respect de la dignité individuelle. »

Pierre Lecomte du Nouÿ, scientifique et écrivain (1883-1947), *L'Homme et sa destinée* (1947).

---

à l'école<sup>3</sup>. En 1936, les instructions ministérielles de Jean Zay inviteront également à développer la solidarité et le « sens social » chez l'enfant, en particulier par la méthode des centres d'intérêts. Devenue quasiment la philosophie officielle de la III<sup>e</sup> République, l'idée de solidarité perd ses couleurs devant l'éclat de la révolution à l'Est. Après la Première Guerre mondiale, la solution réformiste fait pâle figure. Réapparue très timidement dans la Constitution de 1946 (« La Nation proclame la solidarité et l'égalité de tous les Français devant les charges qui résultent des calamités nationales »), l'idée connaît un énorme regain de faveur à partir des années 1980.

Avec l'effondrement du communisme, au-delà de l'analyse de la société en termes de lutte des classes et au-delà des projets de révolution sociale, on retrouve les vertus de cette troisième voie. Dans un contexte de libéralisme débridé et d'accroissement des inégalités, l'invocation de la solidarité, mondialisation financière et environnementale

aidant, manifeste l'exigence renouvelée de régulation politique dans un régime de liberté.

Mais quelle sera l'instance politique capable d'assurer l'effectivité du principe ? En 1900, le cadre paraissait évident. Théoriquement, « la solidarité n'a pas de frontières », comme le clame Millerand à l'ouverture de l'Exposition universelle : elle a vocation à l'universel ; mais pratiquement, elle ne peut trouver ses conditions d'exercice que dans le cadre d'une communauté politique reposant sur la volonté de ses membres. La République est sociale, libérale... et nationale. La troisième composante est devenue problématique aujourd'hui. Quel peut être le cadre d'application de la solidarité à l'heure de la mondialisation ? Le retour vers les origines de l'idée ne donne pas la réponse à cette question cruciale. Mais elle pourrait au moins suggérer qu'il est possible – et plus que jamais nécessaire – de mener de front l'exigence de liberté et celle de justice, y compris à l'égard des générations futures. Faute d'une responsabilité collective qui passe par la délibération et l'accord négocié, cette belle idée pourrait bien se dégrader en une sorte de saupoudrage destiné à colmater les brèches d'une société en proie à un individualisme forcené.

---

QUELQUES ÉCRITS DE MARIE-CLAUDE BLAIS

---

*La solidarité. Histoire d'une idée*, Gallimard Éditions, 2007.

*Au Principe de la République, le cas Renouvier*, Gallimard 2000.

*Transmettre, apprendre*, avec Gauchet M. et Ottavi D., Stock, 2014.

*Pour une philosophie politique de l'éducation. Six questions d'aujourd'hui*, avec Gauchet M. et Ottavi D., Hachette Pluriel, 2013.

*Conditions de l'éducation*, avec Gauchet M. et Ottavi D., Stock, 2010.

---

---

1 Léon Bourgeois, *Solidarité*, A. Colin 1896, rééd. Le Bord de l'eau éditions, 2008.

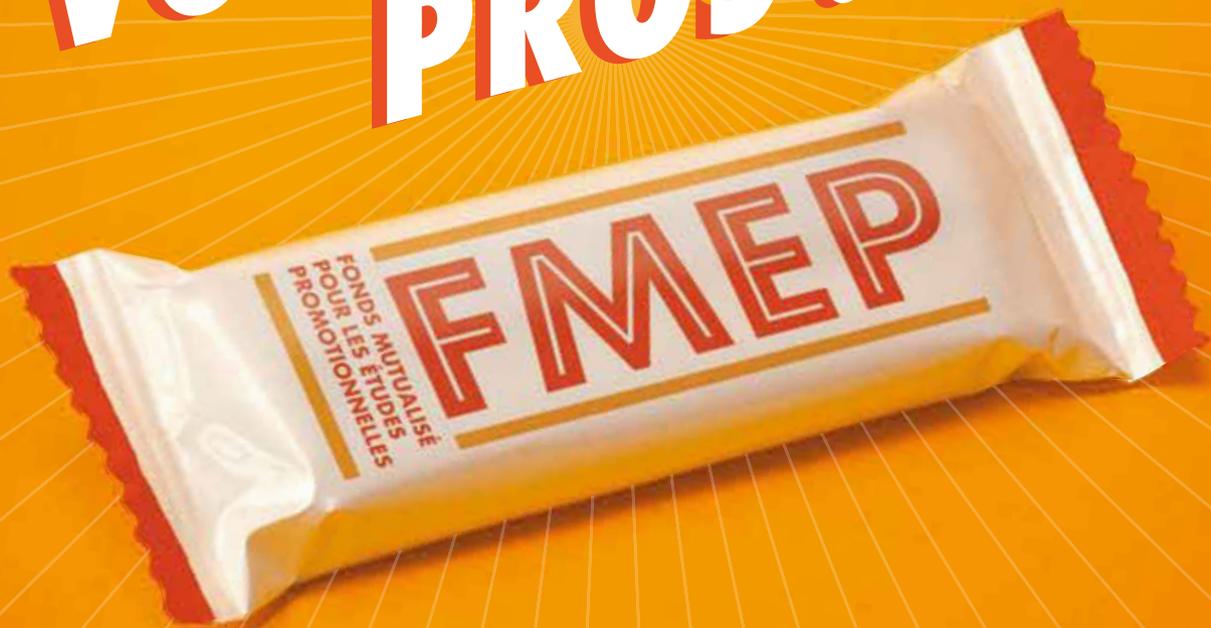
2 M.-C. Blais, *Au principe de la république. Le cas Renouvier*, Gallimard, 2000.

3 J. Piaget, « L'esprit de solidarité chez l'enfant et la collaboration internationale », in *Recueil pédagogique*, 1930, vol. 2, n°1, p.11-27.

AVEC LE FMEP

**0,6%**

# BOOSTEZ VOS PARCOURS PROS!



---

POUR FAIRE ÉVOLUER LA SITUATION DE VOS SALARIÉS ET LES FAIRE PROGRESSER DANS LA FPH,  
PENSEZ AUX **ÉTUDES PROMOTIONNELLES** ! VOTRE CONTRIBUTION AU FMEP **À HAUTEUR DE 0,6%**  
DE VOTRE MASSE SALARIALE LEUR PERMETTRA DE DÉCROCHER UN **NOUVEAU DIPLÔME** OU UNE **CERTIFICATION**.

---



# LE PARITARISME

PAR JEAN-MARIE LUTTRINGER



**JEAN-MARIE LUTTRINGER**

Docteur en droit, il a enseigné le droit du travail et les politiques de formation. Il a créé le service juridique du centre Inffo et a rempli de nombreuses missions pour le Bureau international du travail, la Banque mondiale et l'Union européenne. Il a été conseiller en droit et en politique de formation au sein de sa société JML Conseil, en partenariat avec le groupe Amnyos (jusqu'en 2010). Un nouveau partenariat conclu avec Semaphores lui offre une nouvelle opportunité de mettre l'innovation juridique au service de tous les acteurs de la formation tout au long de la vie.

Le paritarisme, selon les dictionnaires consultés est tout à la fois « un courant d'idées qui préconise le recours aux organismes paritaires pour traiter des accords entre patronat et salariat » (Petit Larousse) et une technique de gestion dans laquelle les deux parties sont représentées à parité, c'est-à-dire à égalité. Aussi, ni le tripartisme (État, syndicat de salariés et employeurs) dont le modèle de référence est l'OIT (Organisation internationale du travail), ni le multipartisme (Conseil économique et social) ni la concertation au sein d'instances publiques (CNFP TLV/Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie) ne peuvent être considérés comme du paritarisme. La négociation collective – qui est certes l'apanage des organisations syndicales d'employeurs et de salariés, mais dont le processus de prise de décision repose sur le rapport de force ouvert et non sur un décompte arithmétique des voix attribuées à chaque collègue constitué à « parité » – ne peut pas davantage être considérée comme du paritarisme de gestion, même si certaines négociations sont préparées par des instances composées paritairement et que des « commissions paritaires » peuvent être chargées du suivi et de l'application des accords conclus. Si l'on accepte ces éléments sémantiques, le paritarisme de gestion, tel qu'il est pratiqué en France, englobe, outre la formation (FAF, Opca, Opacif, CPNFPTLV-FPSPP), les retraites complémentaires (Agirc et Arrco), l'assurance chômage (Unedic-Assedic) et l'Apec (Association pour l'emploi des

cadres). La sécurité sociale ne relève plus de cette définition en raison de la place prééminente des pouvoirs publics. Une mention particulière doit être faite aux conseils des prud'hommes dont la composition est paritaire, non pas en application d'un accord collectif, mais par détermination dans la loi.

## NÉ DANS LES CONFLITS

Il faut plonger dans les révolutions, les périodes de guerre et les mouvements sociaux de grande amplitude pour trouver les racines du paritarisme. Selon les périodes, il constitue une réponse réformiste à la lutte des classes, un produit de la collaboration des classes, du corporatisme et du néo-corporatisme ou encore la recherche d'un équilibre entre la loi et l'accord collectif dans un ordre démocratique pluraliste.

C'est dans le contexte de revendications sociales et de réformes de la II<sup>e</sup> République naissante que le modèle paritaire fait sa première apparition juridique. Les conseils de prud'hommes nés dans « les flancs du capitalisme » du début du XIX<sup>e</sup> siècle en constituent le lieu d'émergence historique. Un des premiers actes du gouvernement provisoire issu de la Révolution de 1848 est la création d'une commission spéciale chargée de proposer un plan de réforme sociale dont celle des conseils de prud'hommes, vivement critiqués pour leur domination patronale. C'est dans ce contexte de rupture que le décret du 27 mai 1848 vient consacrer le principe du paritarisme prud'homal en prévoyant



### ÉTYMOLOGIE

#### De la "parité" au "paritarisme"

Le nom "paritarisme" a été créé à partir de l'adjectif "paritaire", signifiant "qui réunit en nombre égal des personnes de catégories différentes". Cet adjectif est dérivé du nom "parité", un emprunt au nom latin *paritas* ("ressemblance, égalité"), formé à partir de l'adjectif *par* ("égal, pareil"). Lorsqu'il est apparu pour la première fois en 1877, le nom "paritarisme" signifiait "égalité des cultes". En 1961, André Bergeron, élu secrétaire général du syndicat Force ouvrière en 1963, lui attribue un nouveau sens: "doctrine qui vise à résoudre la question sociale par la généralisation des modes de gestion paritaires".

un « nombre de prud'hommes ouvriers toujours égal à celui des prud'hommes patrons ». L'institution prud'homale a été maintes fois réformée, cependant le principe du paritarisme est toujours inscrit dans notre droit positif. Elle est définie aujourd'hui comme « une juridiction élective et paritaire » (*Code du travail*, art. L 1421-1). Le processus de prise de décision, qui est la marque du paritarisme, vise au respect scrupuleux des intérêts des parties au conflit individuel de travail.

C'est en Allemagne et non en Russie que le capitalisme devait connaître ses derniers jours. La démocratie parlementaire et économique en place, c'est-à-dire les organisations syndicales de salariés et d'employeurs, devait être remplacée à tous les niveaux par les conseils ouvriers révolutionnaires dont la cellule de la base était l'entreprise. La révolution des conseils a échoué en Allemagne, mais cet épisode historique, déterminant pour la structuration des rapports sociaux allemands, a engendré le concept réformiste de « parité » traduit dans l'article 165 de la constitution de Weimar : « les ouvriers et les employés sont appelés à collaborer à égalité de droits avec les employeurs à la réglementation des conditions de salaires et de travail, ainsi qu'à l'ensemble du développement économique des forces productives. Leurs organisations respectives et leurs accords sont reconnus ». Le principe de parité ainsi introduit dans le système social allemand est toujours d'actualité. Il s'exprime en particulier à travers la conception de la grève et du lock-out, qui sont des « armes » des organisations syndicales (et non des salariés) pour

la grève et des organisations d'employeurs pour le lock-out. Elles ne peuvent être utilisées qu'en cas d'échec de la négociation collective et dans le respect du principe de « *Waffengleichheit* » c'est-à-dire d'égalité (parité) des armes.

La cogestion peut également être rattachée à la philosophie du paritarisme. Ainsi, la pensée la plus élaborée du paritarisme se trouve sans doute dans l'histoire sociale allemande. Le paritarisme, c'est-à-dire l'égalité formelle et institutionnalisée entre le capital et le travail s'est construit en réaction au risque de prise de pouvoir par les conseils ouvriers révolutionnaires, fondés sur la négation d'un ordre démocratique pluraliste.

En France, cette vision a été portée par André Bergeron (FO) dont le nom est quasi synonyme de paritarisme : « Le paritarisme est un concept opposé à celui de la lutte des classes marxiste-léniniste. On y gère ensemble entre gens qui s'opposent par ailleurs ». Il fait ainsi le lien entre la tradition allemande du réformisme syndical fondé sur le primat de la négociation collective et, le cas échéant, la gestion paritaire de « garanties sociales » au sein d'institutions, elles-mêmes issues de la négociation collective.

La question du paritarisme apparaît en France à l'occasion de la Seconde Guerre mondiale sans pour autant donner lieu, comme ce fut le cas en Allemagne, à une confrontation politique et idéologique d'ampleur.

À la Libération, le paritarisme s'inscrit dans le discours sur la réconciliation entre le capital et le travail exprimé politiquement par le Général

de Gaulle, et plus largement dans le concept de démocratie sociale porté par le Conseil national de la Résistance. La gestion de la sécurité sociale en constitue l'illustration. En 1947, il exprime le réformisme d'une partie du mouvement syndical par la négociation interprofessionnelle d'institutions de garanties sociales (retraites complémentaires) et, en 1958, par la création de l'assurance chômage. C'est à cette dernière filiation (1947-1958) que se rattache le paritarisme dans le champ de la formation professionnelle, c'est-à-dire la gestion d'une garantie sociale issue d'un accord collectif national interprofessionnel décliné au niveau des branches professionnelles.

### LA VOIE DU DIALOGUE SOCIAL

Le concept de paritarisme est pétri de courants d'idées : rempart contre la lutte des classes, association du capital et du travail, corporatisme et néocorporatisme... Leur facteur commun est la reconnaissance d'une divergence au moins partielle entre les intérêts des employeurs et ceux des salariés, dans le domaine de la formation professionnelle. Cette divergence peut être dépassée au sein d'un processus juridique institutionnalisé et pérenne, fondé sur la négociation collective créatrice de règles du jeu (droit d'accès à la formation et financement), et d'institutions spécialisées en charge de leur gestion à parité de droits et d'obligations, par des administrateurs mandatés par les négociateurs (paritarisme de représentation et non électif).

La doctrine réformatrice de trois des organisations

syndicales de salariés représentatives au niveau national interprofessionnel (FO, CFTC, CGC) était, en 1968-1971, en adéquation parfaite avec cette approche. La CFDT « autogestionnaire » des années 68-70 ne l'était pas jusqu'à son recentrage dans les années 80 – encore moins la CGT qui voyait dans le paritarisme de gestion un nouvel avatar de la collaboration de classe. Aujourd'hui, les cinq confédérations sont réformatrices (peu ou prou) et suivent le chemin ouvert par FO dès les origines, dans la mouvance du syndicalisme allemand. Elles sont impliquées toutes les cinq dans la négociation collective et la gestion paritaire de la politique de formation tout au long de la vie.

Pour le patronat, la question de la doctrine ne s'analyse pas en termes de réforme ou de révolution, mais de pouvoir sur la formation des salariés considéré comme un facteur déterminant du pouvoir économique du chef d'entreprise et de son pouvoir de direction. Le CNPF puis le Medef ont toujours affirmé le caractère intangible du pouvoir de l'entreprise sur la formation. En revanche, la CGPME a, depuis les années 70, affirmé sa différence, sans doute pour des raisons pragmatiques liées à la taille des entreprises supposant l'externalisation de la fonction formation, mais aussi parce que ses leaders, dans les années 70, avaient fait une analyse clairvoyante de la formation, à la fois « bien personnel » de chaque salarié et « bien collectif » pour l'entreprise. « C'est dans le but de venir en aide à toutes les entreprises, qui ne peuvent se suffire à elles-mêmes ou qui n'auraient pas trouvé dans la profession la couverture de tous

---

### DÉFINITIONS

#### **Paritarisme**

**[paritarism] n. m. :** tendance à la gestion des problèmes sociaux par des organismes paritaires.  
*Le Grand Robert*

---

#### **Paritarisme, subst.**

**masc. :** doctrine visant à résoudre la question sociale par la généralisation de modes de gestion paritaires (employeurs-travailleurs).  
*Trésor de la langue française*

---

→

leurs besoins, que nous avons créé avec un certain nombre de partenaires un fonds d'assurance formation [Agefos-PME] qui, par sa souplesse de fonctionnement, répond particulièrement bien aux nécessités de la situation». La CGPME invoque en second lieu les principes de concertation et de paritarisme : «La CGPME est, par ailleurs, persuadée que la formation continue ne peut pas être axée uniquement sur les exigences de l'entreprise, pas plus qu'elle ne puisse être axée uniquement sur celles du salarié (...)».

Le CNPF/Medef, hostile au paritarisme de gestion en 1971, s'y est rallié « contraint et forcé » par les pouvoirs publics à l'occasion de la création des Fongecif et après la loi quinquennale de 1993. Depuis leur création, les Fongecif sont considérés comme un « mal nécessaire » par une partie du patronat. Leur expansion a été méthodiquement freinée. Quant aux Opca, les réseaux du Medef (Opcalia – ex-Opcareg et l'Opca de la métallurgie – Opcaim) ont privilégié, dans un premier temps en 1993, le paritarisme dit « d'orientation », en confiant la gestion et le lien avec l'entreprise à des structures patronales délégataires, non paritaires. La doctrine de l'État, dans les années fondatrices (1968-1971), s'était exprimée à travers la « nouvelle société » prônée par Jacques Chaban-Delmas et Jacques Delors, en réponse au mouvement social de mai 1968. Au-delà du concept de la « nouvelle société » qui visait à desserrer l'état de l'État et à donner un espace d'initiative aux acteurs de la vie sociale, l'apport de Jacques Delors peut être caractérisé comme un encouragement à la composante

### CITATION

« Le paritarisme est une doctrine qui vise à résoudre la question sociale par la généralisation des modes de gestion paritaires »

André Bergeron,  
secrétaire général  
du syndicat Force  
ouvrière en 1963.

réformiste du mouvement syndical à s'engager dans la négociation collective et la gestion paritaire de la formation.

Au plan juridique, le concept de nouvelle société, dont la finalité était de réduire l'emprise de l'État et donner du jeu notamment aux partenaires sociaux, privilégiait le recours à la négociation collective plutôt qu'à la loi ; la négociation pouvait non seulement traiter de la question des salaires, de l'emploi et des conditions de travail, mais aussi créer et fixer les règles de gestion des « garanties sociales » pour les salariés. Ce concept a été introduit dans le droit du travail par une loi du 13 juillet 1971, soit trois jours avant celle du 16 juillet relative à la formation. La formation professionnelle était assimilée à une garantie sociale au même titre que l'assurance chômage ou les retraites complémentaires.

### LA FORCE DE LA LOI

C'est en définitive la loi, à défaut d'accord entre organisations patronales et la majorité des organisations syndicales de salariés, qui imposera le mode de financement, de nature fiscale, toujours en vigueur et qui introduira l'option pour la création de fonds d'assurance formation paritaires (FAF), alimentés par « des contributions qui peuvent être versées par les employeurs et les salariés » (article 32-1 de la loi). La référence aux contributions des salariés a depuis été supprimée.

L'objectif exprimé par Jacques Delors est que les FAF « deviennent ainsi, à l'égard de la maîtrise des risques professionnels, des mutuelles de prévoyance collective et des organisations d'appui

technique aux actions à mener». Pourquoi les pouvoirs publics, dont la volonté était de redonner une place au dialogue entre syndicats et patronat (nouvelle société) ont-ils choisi de légiférer, au risque de renforcer la prééminence étatique ? Pourquoi n'ont-ils pas eu recours à la voie de l'extension de l'accord interprofessionnel ou celle de l'agrément de l'accord. La question ainsi posée appelle une réponse juridique mais aussi stratégique. Au plan juridique, seule la loi pouvait imposer une obligation de financement de nature fiscale après l'échec de la négociation sur ce point. Par ailleurs, la généralisation du droit au congé individuel de formation, ainsi que les attributions du CE, étaient subordonnées à une loi. Au plan stratégique, des pouvoirs publics liaient formation professionnelle, éducation permanente et seconde chance. Seule la loi est habilitée à traiter de ces questions, concernant, au-delà des travailleurs salariés, tous les citoyens.

Aujourd'hui, le paritarisme est installé dans notre paysage social et n'est plus menacé par les luttes fratricides internes au mouvement syndical entre marxistes et léninistes, révolutionnaires et réformistes. Toutes les organisations syndicales françaises représentatives au niveau national sont aujourd'hui (peu ou prou) réformistes. Ce qui, bien entendu, n'exclut pas les effets néfastes d'une concurrence d'autant plus exacerbée entre les organisations syndicales, que leur autonomie, largement fonction du nombre de leurs adhérents, demeure au total très faible, alors que s'engage la compétition pour la représentativité.

Le paritarisme n'est pas non plus menacé par un patronat qui serait hostile au concept même de négociation collective et de gestion paritaire, sauf à être placé sous son contrôle direct. Certes la tentation d'instrumentalisation est toujours présente, mais elle ne peut plus être ce qu'elle était face à un syndicalisme, certes pluraliste, mais unanimement réformiste et qui, face à la flexibilité croissante du marché du travail, exige des contreparties (mesures d'accompagnement des mobilités, sécurisation des parcours professionnels). Celles-ci peuvent être externalisées et, par conséquent, être gérées de manière paritaire. Les forces du marché viennent-elles contester la légitimité de la gestion paritaire dans le domaine de la formation ? Pas davantage.

Car les Opca ne sont pas des opérateurs de marché mais des structures intermédiaires à but non lucratif, entre la demande de qualification des salariés et des employeurs et l'offre des services proposés par divers prestataires de formation et de prestations d'études de conseil ou d'évaluation. Ils contribuent au développement du marché et à la qualité des prestations proposées, et non à sa captation, dès lors qu'ils restent dans les limites définies par leur objet social.

Le «social-hollandisme» héritier du «social-dolorisme» des années 70, avec la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle et la démocratie sociale, continue de privilégier la voie du dialogue social sous toutes ses formes : négociations collectives, gestion paritaire...

---

#### QUELQUES ÉCRITS DE JEAN-MARIE LUTRINGER

---

«Réflexions sur les spécificités du paritarisme de gestion dans le domaine de la formation professionnelle», in *Revue Droit social*, décembre 2008.

*Opportunité et faisabilité d'un compte d'épargne formation*, Édition Demos, 2008.

*Droit et politiques de formation professionnelle : le chantier de la réforme 2007-2008*, avec Willems J. -P., Édition Demos, 2008.

«Droit et institutions de la formation», in *Traité des sciences et des techniques de formation*, Carre (P.), Caspar (P.) (Dir), Dunod, 2004.

«De l'action syndicale à travers la négociation», in *Syndicalisme et formation*, Lenoir (H.) (Dir), Marais (J.-L.), L'Harmattan, 1999.

[www.jml-conseil.fr](http://www.jml-conseil.fr)

---



**0,5%** / AVEC LE DPC  
**MÉLANGEZ  
LES SAVOIRS**

**0,75%**

**DPC** DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU

LE **DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU** EST UN DISPOSITIF ASSOCIANT L'ANALYSE DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES ET L'ACQUISITION OU L'APPROFONDISSEMENT DES COMPÉTENCES. LE DPC EST ENTRÉ EN VIGUEUR LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2013. IL CONCERNE **LES PROFESSIONNELS MÉDICAUX ET PARAMÉDICAUX**.





# LA PROXIMITÉ

PAR ANDRÉ TORRE



## ANDRÉ TORRE

Économiste de formation, il est actuellement directeur de recherche à l'INRA (Institut national de la recherche agronomique). Rattaché à Agro Paris Tech et professeur invité dans plusieurs universités françaises, ses domaines de prédilection sont l'étude des relations de proximité et l'analyse des conflits. Vice-président de l'Association européenne de science régionale (ERSA), il est l'un des fondateurs du groupe « Dynamiques de proximité ». À ce titre, il s'intéresse au rôle joué par l'espace dans les relations d'interface nécessaires aux processus de création et de diffusion des connaissances et des innovations.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'emploi du terme « proximité » n'est pas très ancien. Si on l'associe désormais avant tout à des notions de distance ou de voisinage géographique, c'est pour une toute autre raison qu'il apparaît pour la première fois dans la langue française, au XV<sup>e</sup> siècle. Issu du latin « *proximus* », il est alors utilisé par les juristes pour qualifier le lien de parenté dans les actes de succession et s'assurer qu'elles se déroulent entre de proches parents (Le Boulch, 2010). Rapidement, cependant, l'usage de la notion évolue et la proximité est avant tout considérée dans sa seule dimension géographique : on parle de commerce ou de justice de proximité, mais aussi de services ou d'hôpitaux de proximité... (CESE, 2010)

D'emblée, apparaît ainsi le caractère fondamentalement polysémique du terme « proximité », lié à des dimensions opposées et complémentaires. Se sentir proche de quelqu'un veut dire que l'on partage ses idées, ses projets, ou encore qu'il s'agit d'un membre de la famille ou d'un ami de longue date ; on évoque volontiers les liens avec ses « proches ». Mais l'expression renvoie également au nombre de kilomètres à parcourir ou à la possibilité de se rendre facilement à son bureau ou au supermarché voisin, voire de rencontrer des personnes que l'on apprécie ou avec lesquelles on travaille. La proximité géographique correspond en fait à un jugement porté sur la distance séparant deux personnes ou deux lieux, sans négliger le

temps d'accès et le coût de transport : il n'est pas aussi facile et rapide de joindre deux villages séparés par des montagnes et des routes en lacets que deux villes reliées par un train express. Le coût du déplacement est également important à considérer et le développement du TGV, qui a rapproché les régions françaises et les personnes, se paie d'un prix élevé des billets, alors qu'une campagne publicitaire présentait il y a quelques années la Corse comme la plus proche des îles lointaines...

## AU GRÉ DES ÉVOLUTIONS

Mais la proximité présente aussi un autre visage, qui n'est pas de nature géographique. Il s'agit tout d'abord des personnes avec qui l'on échange et vit au quotidien, les collègues de bureau, les membres du club de foot ou de l'association de voisinage, ou les parents d'élèves, avec qui on entretient des liens d'appartenance au même réseau, ou au même groupe. Ou ce sont des attaches plus profondes ou plus anciennes, qui transcendent les distances : les personnes que l'on aime, les membres d'une famille, les amis d'enfance ou les membres d'une même diaspora, avec qui l'on partage des valeurs communes, des références, ou encore avec lesquels on va construire des projets communs, élaborer des plans d'avenir. Du coup, il n'est pas nécessaire de se trouver dans un même lieu pour échanger, ni de se connaître pour se sentir proches et avoir des valeurs communes : les membres d'une même religion ou d'un parti politique vont communier ensemble dans les mêmes réunions ou les mêmes



meetings et les amis le restent, même quand ils sont séparés par les océans. C'est ce que l'on appelle la proximité organisée, car elle va de pair avec l'organisation des activités humaines (Gilly et Torre, 2000).

La proximité, jugement porté sur les distances géographiques ou sur les liens avec les personnes, est très sensible aux évolutions de la société, qu'il s'agisse des changements économiques ou du progrès technique. Les proximités changent et se modifient, en particulier sous l'influence de l'évolution des technologies. C'est le cas dans le domaine des transports, par exemple, où la possibilité de voyages rapides et la baisse du coût des déplacements ont conduit à des mutations extraordinaires. Il y a un siècle, mon grand-père mettait un mois pour naviguer jusqu'à New York et payait son voyage en s'embauchant comme serveur dans les transatlantiques, alors que je m'y rends en sept heures avec un billet low cost acheté sur Internet. Il ne revenait à la maison qu'une fois par an, alors que je suis de retour au travail, une fois ma semaine de congés terminée. Ces évolutions profondes font que l'on ne perd plus de vue les membres de sa famille, même quand on habite loin d'eux, car on peut retourner souvent au pays, ou les rencontrer par ailleurs. Elles ont également fortement impacté les relations de travail : les trains et les avions sont remplis d'ingénieurs et de commerciaux, qui se rendent chez leurs partenaires, pour travailler ensemble, avant de retourner dans leur entreprise ou à leur domicile. Deux entreprises ou deux salariés peuvent maintenant collaborer sans

---

#### DÉFINITIONS

##### **Proximité [pɔksimite]**

**n.f.** : situation d'une chose qui est à peu de distance d'une autre, de plusieurs choses qui sont proches.  
*Le Grand Robert*

---

##### **Proximité subst. fém. :**

situation d'une chose qui est à faible distance d'une autre chose ou de quelqu'un, de deux ou plusieurs choses qui sont rapprochées.  
*Trésor de la langue française*

---

se trouver dans la même région ou le même pays, et s'affranchir ainsi des contraintes géographiques. Mais les progrès les plus marquants ont été réalisés dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication, avec l'essor remarquable d'Internet et de la téléphonie mobile. Alors qu'une lettre mettait des jours ou des semaines pour parvenir à son destinataire, au prix d'un coût d'acheminement plutôt élevé, un message est aujourd'hui transmis en temps réel, pour le prix de l'impulsion électronique. En résulte la possibilité de travailler ensemble à distance pour des entreprises qui échangent plans et projets par Internet et élaborent ensemble des innovations technologiques, alors même qu'elles se trouvent situées à des milliers de kilomètres. Les communautés de pratiques, ou de développeurs, réunissent autour de la planète des geeks<sup>1</sup> rassemblés par leur passion pour la technologie, ou tout simplement par le plaisir d'échanger et de se montrer, comme le suggère l'exemple de Facebook. Pour les salariés, plus que le vieux rêve du télétravail, c'est aujourd'hui – et encore plus demain – de travail émietté qu'il faut parler, avec des connexions multiples et de plus en plus fréquentes, dans les transports en commun ou le week-end. Les travailleurs ont de plus en plus un fil à la patte, comme le révèlent différentes études, plus de 40 % des salariés « terminent » leur travail le soir à la maison, par exemple en répondant à leurs mails professionnels. La révolution des technologies, en cours dans le monde du travail comme dans la société, crée ainsi de nouvelles proximités, multiples. Elle a

bouleversé les proximités organisées, en permettant la mise en place de grands réseaux de partage à distance, les échanges de technologie et les visio-conférences, qui économisent du temps et des coûts de transport, et remplacent aujourd'hui une partie des réunions physiques. Elle introduit, dans des domaines comme la médecine ou les soins de santé, la possibilité de transmettre et traiter à distance les dossiers et informations. Mais surtout elle ouvre des possibilités majeures en termes de soins et de diagnostic à distance, qui conduisent à la tentation de concentration de nombreuses compétences et savoir-faire dans un petit nombre de lieux dédiés. Elle a encore permis l'achat à distance sur Internet, qui vient se substituer à une partie des courses en magasins et aux catalogues de nos mères, pour conduire ici encore à la concentration de grands entrepôts de stockage et à la circulation encombrante de nombreuses petites camionnettes souvent très polluantes !

### LE REVERS DE LA MÉDAILLE

Mais les évolutions de la société entraînent aussi des mutations qui nous semblent bien moins favorables. C'est par exemple le cas de la disparition de nombreux services de proximité, comme les magasins et épiceries de proximité, les bureaux de poste, ou les antennes d'hôpitaux, qui rendent la vie plus compliquée dans les espaces ruraux, et contribuent en retour à leur désertification ou à l'isolement des personnes dans certaines banlieues. On comprend à quel point il est difficile de vivre sans cet environnement économique et social. Du coup, comme

### CITATION

« La proximité n'est pas un état mais une action. C'est mon attitude envers l'autre qui en fait mon prochain »

Simone Weil (1909-1943), philosophe française.

en réaction à ces fractures, se mettent en place des solidarités nouvelles. Comme le développement des circuits courts de proximité, qui consistent à rapprocher les producteurs, le plus souvent agricoles, et les consommateurs, avec la possibilité de connaître la provenance des légumes ou de la viande que l'on consomme et d'éviter des intermédiaires industriels jugés peu sûrs ou dangereux pour la santé. Ou de l'économie sociale et solidaire, qui développe aujourd'hui ses réseaux de coopération entre acteurs locaux et constitue un facteur fondamental d'aide et de soutien aux personnes, mais aussi de résistance aux effets de la crise. La possibilité d'accès aux soins, les entreprises collaboratives, les levées de financements communs ou les laboratoires d'idées représentent autant de manières de recréer des proximités organisées et de maintenir des solidarités locales.

Ces mutations ont également provoqué la création de nouvelles proximités géographiques, au premier rang desquelles les lieux de rencontre temporaires. Ainsi, les foires et grandes réunions professionnelles (comme la Porte de Versailles et son parc

### ÉTYMOLOGIE

Datant du XIV<sup>e</sup> siècle, ce mot a été emprunté au nom latin *proximitas* qui veut dire au sens propre "voisinage" et au sens figuré "ressemblance", "affinité", "union". C'est un dérivé de l'adjectif *proximus* qui signifie "le plus proche", "très près".

### FAMILLE DE MOTS

AFFINITÉ  
VOISINAGE  
RESSEMBLANCE  
PARENTÉ  
ASSOCIATION  
SIMILITUDE  
RAPPORT  
LIEN  
RELATION  
CORRESPONDANCE  
CONTACT



### QUELQUES ÉCRITS D'ANDRÉ TORRE

*Regional development and proximity relations*, avec Wallet F., New Horizons in regional Science, Edward Elgar, London, 2014.

*Proximités territoriales. Construire la gouvernance des territoires, entre conventions, conflits et concertations*, avec Beuret J.-E., *Economica-Anthropos*, Paris, 2012.

*Territorial Governance. Local Development, Rural Areas and Agrofood Systems*, avec Traversac J.-B., Springer Verlag, Heidelberg & N. York, 2011.

*Dynamiques de proximité*, avec J.-P. Gilly, 2000, L'Harmattan, Paris.

*Territoires de Conflits. Analyses des mutations de l'occupation de l'espace*, avec Kirat Th., 2008 L'Harmattan, Paris.

*Quelles proximités pour innover ?*, avec Rallet A., 2006, L'Harmattan, Collection Géographies en Liberté, Paris.

### RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES ET SITE INTERNET

Conseil économique, social et environnemental, 2010, « L'économie de proximité : une réponse aux défis majeurs de la société française » (par Pierre Martin).

Gaël Le Boulch, 2010, *La Proximité et ses services* (Éditions universitaires européennes, Sarrebruck).

[www.andre-torre.com/andre\\_torre\\_accueil.php](http://www.andre-torre.com/andre_torre_accueil.php)

des expositions) ont récemment pris une ampleur et une importance extraordinaires, car elles permettent aux professionnels de se rencontrer, de discuter, de faire connaissance, mais aussi de voir et de toucher les produits, alors même qu'ils sont dispersés aux quatre coins de la France ou de l'Europe. C'est le même phénomène qui provoque la tenue de grands congrès, toujours plus importants, qui rassemblent techniciens et praticiens autour de rencontres, de partages de connaissances et de l'objectif d'amélioration de leur discipline. On a pris conscience qu'il est impossible d'échanger certaines informations ou sentiments à distance. Pour conserver des liens forts du point de vue affectif, voire pour bien travailler ensemble, il est nécessaire de se voir régulièrement, de se toucher, de se rencontrer, même si l'on se téléphone dix fois par jour et que l'on s'envoie des messages interrompus par smartphone ou par ordinateur. C'est la raison pour laquelle de grands constructeurs comme Airbus ou Renault, au démarrage d'un nouveau projet, commencent par réunir leurs équipes

dans un lieu clos, pour qu'elles apprennent à se connaître, établissent leurs plans et construisent des liens de confiance, avant de repartir travailler à distance dans des usines ou des bureaux d'étude très éloignés les uns des autres.

Doit-on conclure que toutes les proximités sont positives, et que toutes les technologies sont porteuses de progrès social ou économique ? Évidemment non. Les proximités sont avant tout des potentiels, et c'est de leur utilisation que dépendent les succès ou les échecs des politiques de développement, mais également l'amélioration du bien-être des populations et des acteurs économiques (Torre et Beuret, 2012). Après tout, le développement des technologies de communication à distance permet aussi bien le traitement d'une personne isolée qu'il favorise l'irruption de la NSA dans la vie des citoyens et des États. La concentration croissante de la population mondiale dans les villes facilite la disponibilité de nombreux services de proximité (des soins aux épiceries en passant par les postes ou les restaurants) mais conduit aussi à la multiplication des embouteillages et des épisodes de pollution, des violences et des conflits de voisinage, comme à l'émergence des ghettos (de pauvres ou de riches). À nous de combiner harmonieusement les proximités pour qu'elles contribuent à notre bonheur et notre richesse, plutôt que de les laisser nous séparer et nous opposer.

<sup>1</sup> Un geek est une personne passionnée et/ou très compétente en électronique ou informatique.



2,1%

LE PLAN DE FORMATION  
**DE L'ÉNERGIE**  
POUR VOS  
**COMPÉTENCES !**

---

CONSACREZ 2,1 % DE VOTRE MASSE SALARIALE AU FINANCEMENT DU **PLAN DE FORMATION** ET VOS ÉQUIPES  
POURRONT BÉNÉFICIER DE **STAGES POUR AMÉLIORER LEURS COMPÉTENCES**. EN PRIME, **DES CONSEILS**  
ET **UN ACCOMPAGNEMENT** POUR CHOISIR LES THÈMES LES PLUS UTILES À VOTRE ÉTABLISSEMENT ET À VOS AGENTS.

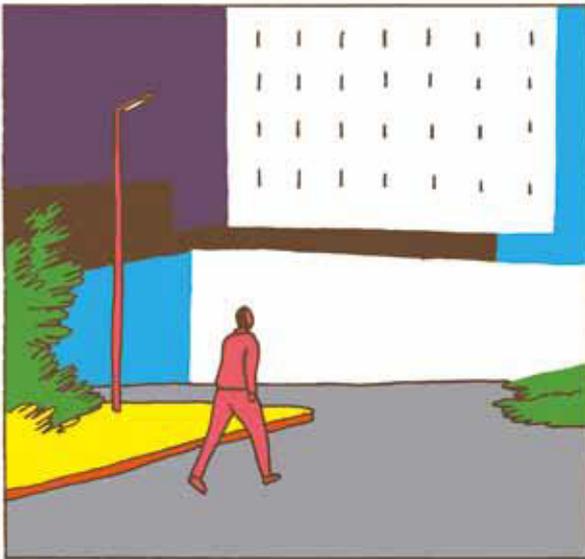
---

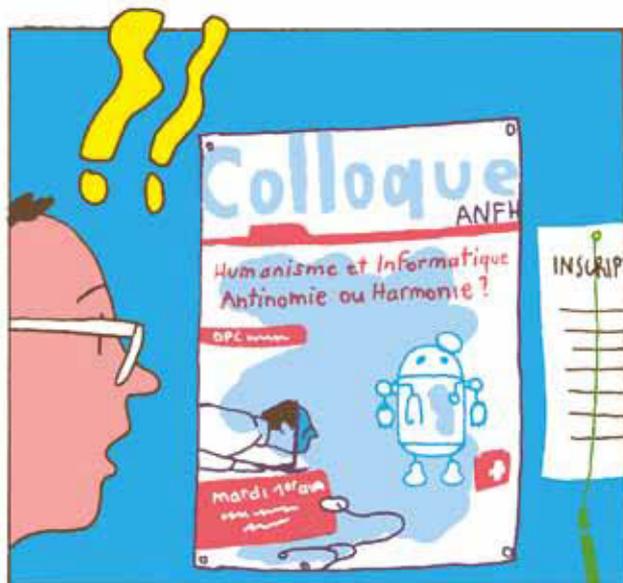
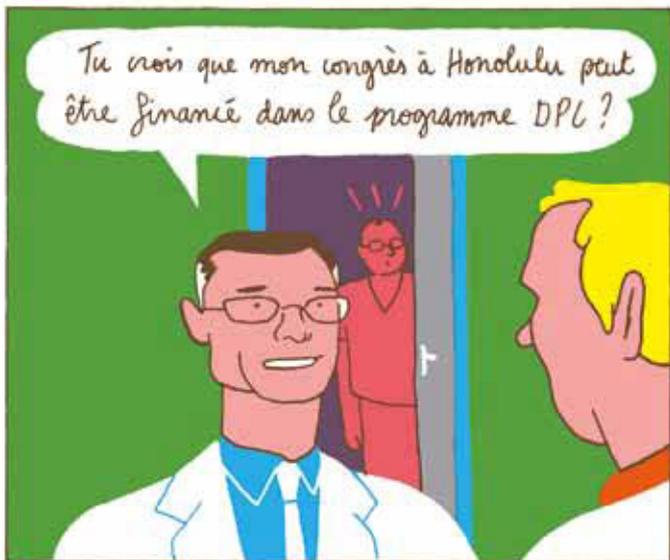












L'ANFH, votre OPCA, qui je rappelle, est le seul OPCA de la FPH, peut vous accompagner pour mettre en oeuvre le BC qui va vous aider à définir l'EP ou la VAE qui vous convient. La DR vous tiendra au courant des décisions du CRG et pourra aussi vous conseiller un OF. Que ce soit pris sur le 0,2, le 2,1 ou le FMEP, il y a forcément une solution pour vous. De plus, des financements complémentaires peuvent être obtenus auprès du FSE ou du FIPHFP. Votre RFL pourra vous aider à y voir clair et vous expliquer la démarche GPML en cours. Avec l'ANFH, la FPTLV n'aura plus de secrets pour vous !

ANFH



# SIGLES

## EN VEUX-TU EN VOILÀ !

Avez-vous bouclé votre PF ? Celui-ci est-il cohérent avec la GMPC ?  
Et avez-vous fait le point avec votre RFC sur les EP financées par le FMEP ?  
Bienvenue dans le monde de la FPTLV ! Pour savoir si vous maîtrisez  
le jargon de l'ANFH, rien de tel qu'un petit test. À vos stylos !



- A** Dentition irritée facilement
- B** Diable invincible et fantasque
- C** Droit individuel à la formation



- A** Verrue anatomique élégante
- B** Validation des acquis de l'expérience
- C** Valse aérienne endiablée



- A** Bilan de compétences
- B** Baillement communicatif
- C** Balivernes crélines



- A** Chaton famélique perdu
- B** Cœur fringant et palpitant
- C** Congé de formation professionnelle



- A** Action de formation nationale
- B** Attention fabrique néonatale
- C** Arrêté financier néphrétique



- A** Droit à la priorité capillaire
- B** Débat passionné cérébro-spinal
- C** Développement professionnel continu



- A** Action de formation régionale
- B** Article fédérateur rayonnant
- C** À faire rapidement



- A** Femme primipare hospitalisée
- B** Fonction publique hospitalière
- C** Facteur pressé hémiplogique



- A** Fédération des professionnels de longévité vitale
- B** Fanfarons payés très largement en vacances
- C** Formation professionnelle tout au long de la vie

## JEU



- A** Oreille dentelée pluri-cellulaire
- B** Organisme de DPC
- C** Ordre des précieuses célibataires



- A** Élévation des acquis
- B** Érythème articulaire
- C** Emploi d'avenir



- A** Risques psycho-sociaux
- B** Réflexe post sécurité
- C** Réaction possiblement subite



- A** Organisme paritaire collecteur agréé
- B** Organisme pluri-cellulaire apprivoisé
- C** Otorhinolaryngologie post-corrective pour aïeuls



- A** Plan de formation
- B** Pharmacie familiale
- C** Pitrerie facétieuse



- A** Réaction fréquente et contagieuse
- B** Référent/responsable formation continue
- C** Ravioli facile à cuisiner



- A** Gynécologue professionnel matinal et compétent
- B** Gagner progressivement de l'envergure charismatique
- C** Gestion prévisionnelle des métiers et des compétences



- A** Délégué administratif pour les élèves capricieux
- B** Demande d'accord de prise en charge
- C** Déambulateur à pile électrique combinable



- A** Comité de gestion régional
- B** Charte globale de ralliement
- C** Charabia gestuel radical

JEU



- A** Fracture spontanée de l'épaule
- B** Farandole solitaire éparpillée
- C** Fonds social européen



- A** Information déformée de l'expérience
- B** Infirmier diplômé d'État
- C** Intervention démesurée externe



- A** Études promotionnelles
- B** Enfin prêts!
- C** Épi pileux



- A** Organe funambule
- B** Organisme de formation
- C** Ostéopathie finlandaise



- A** Arrête de réclamer des sous
- B** Agence régionale de santé
- C** Attention aux rayons du soleil



- A** Fédération médicale des éducateurs physiques
- B** Fracture médiastinale et posturale
- C** Fonds mutualisé de financement des études promotionnelles



- A** Répertoire national des certifications professionnelles
- B** Retard notoire dans les conventions paritaires
- C** Réaction neurologique et caniculaire prévisible



- A** Chaleur régulée graduellement
- B** Conseil régional de gestion
- C** Cabinet régénérateur de gérontologie



- A** Direction générale de l'offre de soins
- B** Direction globale occidentale de la santé
- C** Diurétique gastrique obligatoire de secours

FRISE HISTORIQUE

# 1974 - 2014

## RETOUR SUR 40 ANS D'HISTOIRE

L'ANFH s'est construite pas à pas,  
se modernisant et améliorant au fil des ans  
la réponse aux besoins de ses adhérents.  
La mise en parallèle de son histoire avec celles  
de la formation professionnelle et de la fonction  
publique hospitalière montre la réactivité  
dont elle a fait preuve : l'ANFH a toujours su anticiper  
pour jouer pleinement son rôle d'intérêt public  
auprès des professionnels et des établissements.

Création du comité de défense  
des droits de l'homme

1<sup>er</sup> choc  
pétrolier

Élection présidentielle  
de Valéry Giscard d'Estaing

Naissance du 1<sup>er</sup> bébé éprouvette,  
Louise Brown, en Angleterre

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



**500**  
établissements  
adhérents  
à l'ANFH

**70**

1971

1972

1973

1974

1975

1976

1977

1978

1979

**80**

### LOI DELORS

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



**CRÉATION DES PREMIÈRES  
DÉLÉGATIONS RÉGIONALES  
DE L'ANFH (NORD, CENTRE,  
LANGUEDOC-ROUSSILLON)**

Décret pour application de l'art 43  
de la loi Delors aux agents non titulaires  
de l'Etat et des établissements publics

**CRÉATION  
DE L'ANFH**

Élection présidentielle  
de François Mitterrand

Découverte  
du virus HIV

Mise en orbite  
de la station Mir

Chute du  
mur de Berlin

# FPFH

## CRÉATION DE LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE



Loi sur création  
des schémas  
régionaux  
d'organisation  
sanitaire  
(SROSS),  
obligation  
du projet  
d'établissement,  
notion de contrat  
d'objectif  
et de moyens



Loi sur la sécurité sociale  
instaurant un forfait journalier/  
mise en place de la dotation  
globale de financement

1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | **90** | 1991



**265**  
rue de  
Charenton,  
Paris XII<sup>e</sup>,  
nouvelle  
adresse  
de l'ANFH



Mise en place  
de l'informatisation  
de l'ANFH

**1 000**  
établissements  
adhérents à l'ANFH

Loi portant dispositions  
statutaires relatives  
à la fonction publique  
hospitalière



DÉCRET RELATIF  
À LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE  
CONTINUE DES  
AGENTS DE LA FPFH,  
**CRÉATION DU CONGÉ  
DE FORMATION  
PROFESSIONNELLE**



Loi Le Pors: « le droit à la  
formation permanente est  
reconnu aux fonctionnaires »



**L'ANFH LANCE  
GESFORM**

Création de l'Union européenne par le traité de Maastricht

Élection présidentielle de Jacques Chirac

Vote de la réduction du temps de travail, passage aux 35 h

Attentats du 11 sept.

Lancement de l'Euro

ARH

Ordonnances portant organisation de la sécurité sociale, maîtrise médicalisée des dépenses de soins, réforme de l'hospitalisation publique et privée, création des ARH (agences régionales hospitalières)



Signature d'un protocole d'accord sur la réduction du temps de travail dans la FPH



Création de l'ANEAS (ex HAS), agence nationale d'accréditation et d'évaluation en santé

États généraux de la santé / Loi reconnaissant le droit des personnes malades d'accéder à des soins palliatifs / création de la couverture médicale universelle (CMU)



Loi du 4 mars relative aux droits du malade et à la qualité des soins médicaux

1992

1993

1994

1995

1996

1997

1998

1999

2000

2001

2002



L'ANFH crée Multiplus



**ANFH.FR**

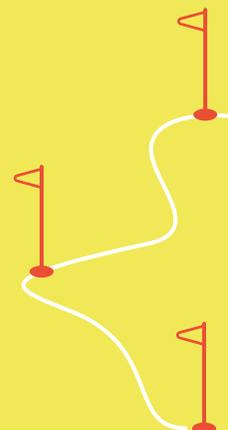
L'ANFH met en ligne son premier site Internet



**2000**

établissements adhérents à l'ANFH

**CRÉATION DE LA PREMIÈRE ACTION DE FORMATION NATIONALE**



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).

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

## PLAN HÔPITAL 2012



## HPST

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

## ARS

Mise en place  
des Agences  
régionales de santé

Pacte de confiance  
pour l'hôpital :  
rétablissement  
de la notion de service  
public hospitalier,  
réforme de la  
tarification, renforcement  
des CME et création  
d'un comité technique  
des usagers,  
institutionnalisation  
du dialogue social...

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

10

2011

2012

2013

**Création  
du Formep,  
fonds  
mutualisé  
pour  
financer  
les EP**

Passage de la cotisation  
à 1,6%, prise en charge  
des études professionnelles  
(EP) diplômantes

Passage  
de la  
cotisation  
à 2,1 %  
et création  
du FMEP.



L'ANFH crée le guide FPTLV  
pour ses adhérents.

Loi de modernisation de la fonction publique  
concernant notamment le droit à la formation  
professionnelle avec la mise en place d'un congé  
pour bilan de compétences, et d'un autre pour VAE.



**L'ANFH EST RECONNUE  
ORGANISME PARITAIRE COLLECTEUR  
AGRÉÉ PAR LE MINISTÈRE DE LA SANTÉ**



L'ANFH  
développe  
le module  
Gesform  
GMPC.



## CDPCM

Création du Conseil  
du développement  
professionnel continu  
médical hospitalier

1<sup>RE</sup> ANNÉE DE  
COLLECTE POUR  
LA CONTRIBUTION  
**DPC MÉDICAL**



L'ANFH crée Gesplan,  
logiciel de gestion  
de la formation pour  
les petits établissements.

Rapport Cuby : enjeux d'un  
renouveau de la formation  
continue et nécessité de  
mieux l'intégrer à la gestion  
des carrières.

---

**DIRECTEURS (TRICES) / DIRECTEURS (TRICES) GÉNÉRAUX (RALES)**

---

OCTOBRE 74 À JUIN 79

**ROBERT CHALAVET**

OCTOBRE 79 À JANVIER 82

**PIERRE FRÉDÉRIC SALMON**

JANVIER 82 À JUIN 86

**JACQUES TAGLANG**

JUIN 86 À OCTOBRE 94

**PAUL CASTEL**

NOVEMBRE 94 À 17 JUIN 2002

**MICHEL RIPOCHE**

JUILLET 2002 À 19 JANVIER 2005

**MARIE-CHRISTINE BURNIER**

18 AVRIL 2005 À 31 JANVIER 2011

**PIERRE GILIBERT**

DEPUIS 31 JANVIER 2011

**EMMANUELLE QUILLET**

---

**DIRECTEURS (TRICES)  
GÉNÉRAUX (ALES)  
ADJOINTS (TES)**

---

9 JUIN 2004 À 21 MARS 2011

**MARIE-CLAUDE DUBOIS**

DEPUIS 21 MARS 2011

**PHILIPPE PINTON**

---

**PRÉSIDENT(E)S**

---

OCT. 74 À JANV. 79

**GUY PIAU FHF**

JANV. 79 À MARS 80

**PHILIPPE CADENE FHF**

MARS 80 À JUIN 81

**JEAN-PIERRE LAVERRIERE FHF**

JUIN 81 À AVR. 86

**JEAN-PIERRE CONTIS FHF**

AVR. 86 À OCT. 88

**FRANÇOIS GAYRAUD FHF**

OCT. 88 À DÉC. 94

**CLAUDE GUY CHARLOTTE FHF**

DÉC. 94 À NOV. 95

**(INTÉRIM) ALAIN VASSEUR CFDT**

NOV. 95 À DÉC. 98

**JEAN LE CAMUS FHF**

JANV. 99 À DÉC. 99

**ALAIN VASSEUR CFDT**

JANV. 00 À DÉC. 00

**GUY VALLET FHF**

JANV. 01 À DÉC. 01

**BERNARD HENIN FO**

JANV. 02 À DÉC. 02

**SERGE BERNARD FHF**

JANV. 03 À DÉC. 03

**DIDIER TURRINI CGT**

JANV. 04 À DÉC. 04

**LOUIS ROLLAND FHF**

JANV. 05 À DÉC. 05

**RAYMOND LE MAO CFDT**

JANV. 06 À DÉC. 06

**LOUIS ROLLAND FHF**

JANV. 07 À DÉC. 07

**BERNARD HENIN FO**

JANV. 08 À DÉC. 08

**DOMINIQUE VALMARY FHF**

JANV. 09 À DÉC. 09

**LAURENCE BRAY CGT**

JANV. 10 À DÉC. 10

**ALAIN MICHEL FHF**

JANV. 11 À DÉC. 11

**RAYMOND LE MAO CFDT**

JANV. 12 À DÉC. 12

**NICOLAS ESTIENNE FHF**

JANV. 13 À DÉC. 13

**FERNAND BRUN FO**

JANV. 14 À MAI 14

**NICOLAS ESTIENNE FHF**

DEPUIS MAI 14

**JEAN-FRANÇOIS LANOT FHF**

---

**VICE-PRÉSIDENT(E)S**

---

OCT. 74 À OCT. 89

**RENÉ CHAMPEAU FO**

OCT. 89 À OCT. 91

**ROLAND BOURDAIS CFDT**

OCT. 91 À OCT. 92

**ALAIN BROUSSEAU FO**

OCT. 92 À OCT. 93

**ROLAND BOURDAIS CFDT**

OCT. 93 À OCT. 94

**ALAIN BROUSSEAU FO**

OCT. 94 À OCT. 95

**ALAIN VASSEUR CFDT**

OCT. 95 À DÉC. 96

**RAYMOND PERROT FO**

DÉC. 96 À DÉC. 97

**ALAIN VASSEUR CFDT**

DÉC. 97 À DÉC. 98

**ALAIN BROUSSEAU FO**

JANV. 99 À DÉC. 99

**JEAN LE CAMUS FHF**

JANV. 00 À DÉC. 00

**DANIELLE DEFORTESCU CGT**

JANV. 01 À DÉC. 01

**GUY VALLET FHF**

JANV. 02 À DÉC. 02

**RAYMOND LE MAO CFDT**

JANV. 03 À DÉC. 03

**SERGE BERNARD FHF**

JANV. 04 À DÉC. 04

**BERNARD HENIN FO**

JANV. 05 À DÉC. 05

**LOUIS ROLLAND FHF**

JANV. 06 À DÉC. 06

**DANIELLE DEFORTESCU CGT**

JANV. 07 À DÉC. 07

**LOUIS ROLLAND FHF**

JANV. 08 À DÉC. 08

**RAYMOND LE MAO CFDT**

JANV. 09 À DÉC. 09

**DOMINIQUE VALMARY FHF**

JANV. 10 À DÉC. 10

**FERNAND BRUN FO**

JANV. 11 À DÉC. 11

**ALAIN MICHEL FHF**

JANV. 12 À DÉC. 12

**LAURENCE BRAY CGT**

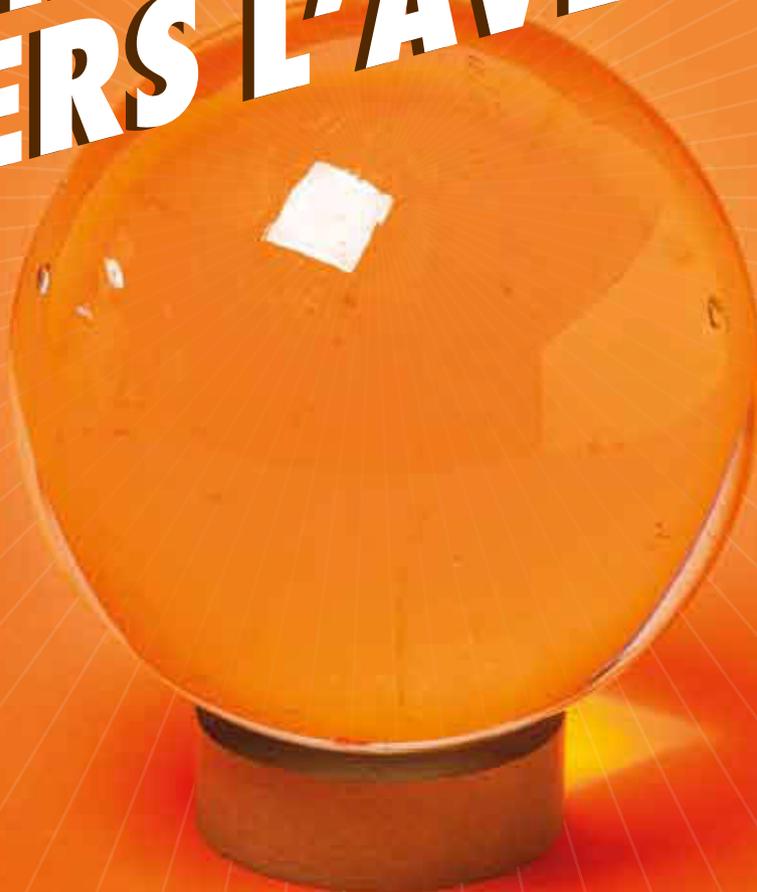
JANV. 13 À DÉC. 13

**NICOLAS ESTIENNE FHF**

JANV. 14 À DÉC. 14

**JEAN-CLAUDE BAYLE CFDT**

AVEC LA GPMC  
**REGARDEZ  
VERS L'AVENIR**



---

LA **GESTION PRÉVISIONNELLE DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES** VOUS AIDE À CRÉER UNE ORGANISATION DYNAMIQUE DES RESSOURCES HUMAINES POUR **ADAPTER EN CONTINU LES COMPÉTENCES** À L'ORGANISATION DU TRAVAIL. **L'ANFH VOUS ACCOMPAGNE** DANS CETTE DÉMARCHE ANTICIPATIVE ET PRÉVENTIVE.

---



# LES 26 RÉGIONS EN 26 ACTIONS



L'ANFH déploie ses équipes au plus près du terrain.

Vingt-six délégations gèrent les fonds confiés par les établissements et le développement de la formation. Ainsi, si l'impulsion politique et stratégique est donnée par le "national", le "régional" s'en saisit et déploie son activité comme il l'entend, selon les besoins propres des territoires.

Les pages qui suivent présentent une action phare par région.

Ces actions ont été choisies par les équipes pour leur impact, leur rayonnement, ou encore leur originalité.



## ALPES

### PROMOUVOIR LE MÉTIER D'AIDE-SOIGNANT GRÂCE À LA VAE COLLECTIVE

Afin d'endiguer les tensions de recrutement d'aides-soignants, il a été proposé aux établissements de se coordonner pour créer un groupe (par département) de salariés d'Ehpad, tous statuts confondus, répondant aux critères d'éligibilité à la VAE et leur faciliter l'accès à ce métier.

**ACTION** À l'initiative des institutionnels (conseil régional et conseils généraux 38, 73 et 74, CNFPT, Unifaf et ANFH Alpes), mise en place d'une VAE collective en vue de l'obtention du diplôme d'État d'aide-soignant.

**PROGRAMME** Un module collectif de 70 heures et un suivi des agents engagés dans le processus.

#### DATE

**Isère** : entre mai et décembre 2012 (modules de 70 heures) et jusqu'à début 2013 (pour l'accompagnement).

**Haute-Savoie** : à partir d'octobre 2012.

**Savoie** : premier trimestre 2013.

#### PUBLIC CONCERNÉ

**Isère** : 72 agents d'Ehpad (dont 20 pour l'ANFH).

**Haute-Savoie** : 20 agents d'Ehpad (dont 9 adhérents pour l'ANFH).

**Savoie** : 32 agents d'Ehpad (dont 14 adhérents pour l'ANFH).

## ALSACE

### FORMER DES RÉFÉRENTS HANDICAP POUR MIEUX ACCOMPAGNER LES AGENTS SOUFFRANT D'UNE PROBLÉMATIQUE DE SANTÉ

Dans le cadre d'un projet d'information sur le reclassement, la reconversion et le maintien dans l'emploi des personnes présentant une problématique de santé, l'ANFH a mis en évidence la nécessité d'orienter les agents concernés, d'identifier les ressources en interne et d'insister sur l'importance des partenaires extérieurs.

**ACTION** Formation « référent handicap » et conception d'un guide spécifique pour les agents souffrant d'une problématique de santé.

**DATE** 2012.

**PUBLIC CONCERNÉ** Agents identifiés comme « personne ressource » au sein de l'établissement.

## AQUITAINE

### RECHERCHER DES PARTENARIATS POUR FINANCER LES ÉTUDES PROMOTIONNELLES

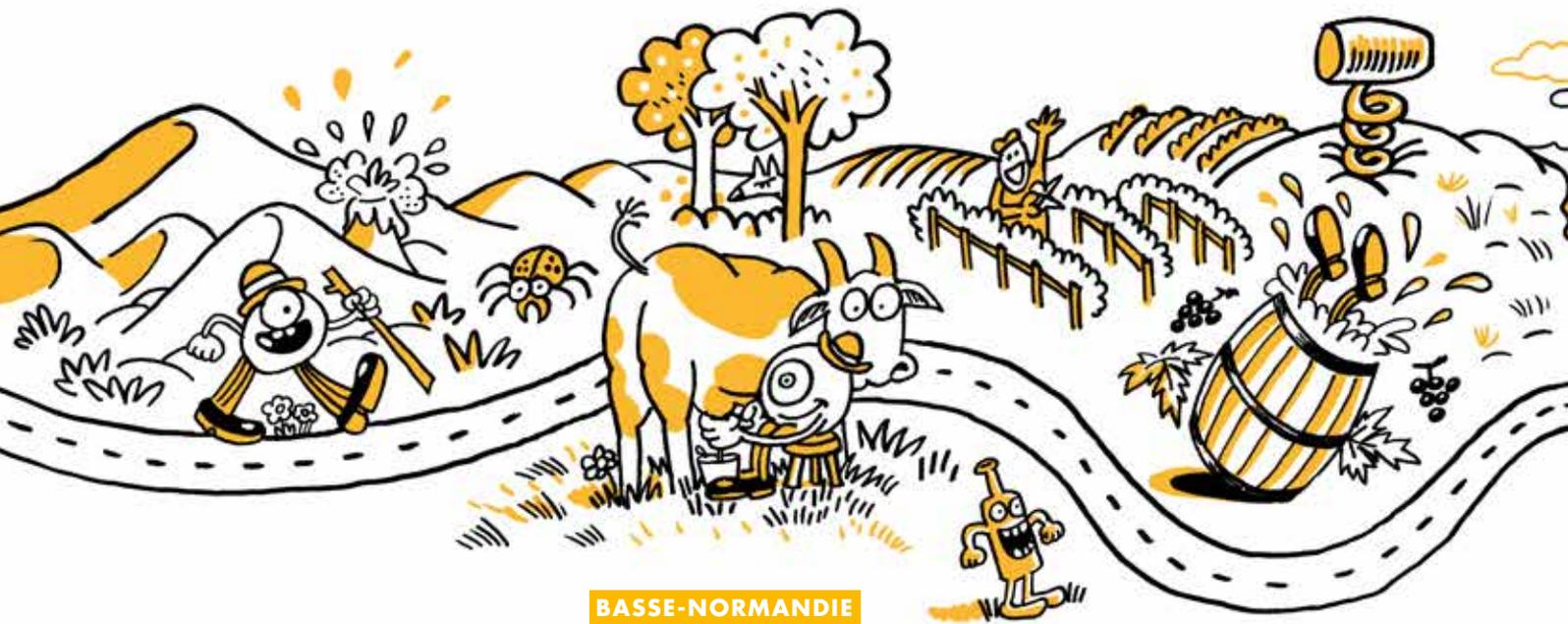
L'ANFH Aquitaine lance en 2008 une recherche de subventions destinées à financer les études promotionnelles. En 2012 elle obtient un accord pour une subvention FSE de plus de 2 millions d'euros. L'investissement de l'ANFH et de ses principaux acteurs a permis à des agents de la région d'accéder à une qualification, et à leurs employeurs de bénéficier des compétences nécessaires à la réalisation de leurs missions.

**ACTION** Recherche de financement pour les études promotionnelles en Aquitaine.

**PROGRAMME** Professionnalisation et sécurisation de parcours d'agents, peu ou pas qualifiés, vers le métier d'aide-soignant.

**DATE** 2008-2012.

**PUBLIC CONCERNÉ** 180 agents issus d'établissements hospitaliers, souvent ruraux, de petite et moyenne taille (moins de 250 agents).



## BASSE-NORMANDIE

### AUVERGNE

## RÉFLÉCHIR SUR LE TRAITEMENT DE LA DOULEUR DANS UN CADRE PLURIDISCIPLINAIRE

L'ANFH Auvergne a entrepris d'élaborer un ensemble de formations sur le thème de la douleur, visant à permettre une adaptation réfléchie des traitements mis en œuvre auprès des patients et à faciliter la coordination des interventions des acteurs concernés. Plus de 1 000 professionnels ont été ainsi formés en région.

**ACTION** Dispositif de formation « traitement de la douleur » dans un cadre pluridisciplinaire.

**PROGRAMME** Un groupe de pilotage a été constitué avec le professeur A. Echalié et le docteur P. Picard (centre d'évaluation et de traitement de la douleur du CHU de Clermont-Ferrand), ainsi que l'institut UPSA de la douleur. La formation est réalisée dans l'établissement à l'aide de kits pédagogiques fournis par l'UPSA (livrets et réglettes douleur).

**DATE** 1997-2001.

**PUBLIC CONCERNÉ** Professionnels médicaux et paramédicaux.

## REDONNER UNE DIMENSION HUMAINE AUX ÉCHANGES ENTRE PROFESSIONNELS

L'ANFH souhaite mettre l'accent sur les particularités de chaque établissement. Le ResoANFH réunit les plus petits établissements sociaux et médico-sociaux. Jouant un rôle conséquent dans le plan d'action régional et inter-établissements, il démontre que, malgré l'évolution de la technologie et la dématérialisation des échanges, les rapports humains sont importants pour les professionnels.

**ACTION** Mise en œuvre de ResoANFH, premier réseau social et médico-social de la région à réunir les directeurs d'établissements sociaux et médico-sociaux.

**PROGRAMME** Optimisation de ce réseau consistant à réunir régulièrement les établissements sociaux et médico-sociaux pour travailler avec eux sur leurs besoins et mettre en œuvre des projets de formation.

**DATE** Actif depuis 2005.

**PUBLIC CONCERNÉ** Les responsables d'établissements sociaux et médico-sociaux, et depuis 2008, les chargés de formation, avec le Resfocom.

### BOURGOGNE

## SE FORMER DE MANIÈRE INTERACTIVE À LA GESTION DES RISQUES INFECTIEUX

L'ANFH Bourgogne, en partenariat avec le GIP-FCIP de Bourgogne, a élaboré un dispositif interactif de formation sur la gestion des risques infectieux. Chaque contenu est actualisé pour tenir compte des évolutions des recommandations en matière de prévention.

**ACTION** Développement des modules FOAD (formation ouverte et à distance) « gestion des risques infectieux ».

**PROGRAMME** Chaque module est accessible sur Internet et peut être étudié de manière continue ou segmentée. Durant leur formation, les agents sont accompagnés par des tuteurs experts de la discipline et par des techniciens relais qui apportent leur soutien technique dans l'utilisation de la plateforme.

**DATE** Depuis 2009 (avec une première production des modules en 2010).

**PUBLIC CONCERNÉ** Personnels techniques et personnels soignants de tous niveaux.



## BRETAGNE

### RÉUNIR LES PROFESSIONNELS EN GÉRONTOLOGIE POUR PARTAGER CONNAISSANCES ET EXPÉRIENCES

Depuis 1992, l'ANFH Bretagne organise une journée annuelle pour les professionnels travaillant en gérontologie qui rassemble chaque année près de 600 personnes. C'est l'occasion pour les agents d'acquérir des connaissances, de mutualiser des expériences mais aussi de reconnaître les compétences de ces professionnels dans leurs actions au quotidien.

**ACTION** Organisation annuelle des « Journées gérontologie ».

**PROGRAMME** Une journée « géronto » se déroule en deux temps : interventions de philosophes, sociologues et médecins pour poser les enjeux du débat (matinée), puis interventions de professionnels (en général une équipe pluridisciplinaire) pour présenter les différentes actions menées dans les établissements (après-midi).

**DATE** Depuis 1992.

**PUBLIC CONCERNÉ** Agents travaillant en gérontologie.



## CENTRE

### MONTER DES FORMATIONS À PLUSIEURS

La première action collective mise en place par la délégation régionale en 1977 a été diplômante : le CAP « cuisine de collectivité ». Cette initiative ouvrait la voie à une formule promise à un vaste développement : se regrouper pour mettre en place des formations adaptées aux professionnels (en 2013 : 3683 agents formés, 299 groupes programmés en 2014).

**ACTION** Du CAP « cuisine collectivité » pour 14 agents au lycée professionnel de Tours aux 15 groupes annuels de la formation « prise en charge de la violence en institution » répartis dans les 6 départements de la région.

**DATE** Depuis 1977.

**PUBLIC CONCERNÉ** Tous les personnels des établissements publics de santé.

## CHAMPAGNE-ARDENNE

### INTÉGRER UNE POLITIQUE D'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES AU PROJET SOCIAL DE L'ÉTABLISSEMENT

Dans le cadre d'une convention signée en janvier 2010, l'ANFH et le FIPHFP se sont engagés au niveau national à mobiliser et à coordonner leurs moyens pour favoriser l'émergence et le développement d'une ingénierie et des formations spécifiques au handicap. S'appuyant sur le partenariat national, un projet expérimental a été mis en place par l'ANFH Champagne Ardenne.

**ACTION** Projet régional handicap visant à aider les établissements de la région à établir ou améliorer leur politique handicap.

**PROGRAMME** Prestation diagnostic-conseil, formation des acteurs chargés de la mise en œuvre des politiques handicap, formation des agents concernés par une problématique de maintien dans l'emploi.

**DATE** 2012-2014.

**PUBLIC CONCERNÉ** 20 établissements pour la prestation diagnostic-conseil et l'ensemble des établissements de la région pour les actions de formation (plus de 146 professionnels formés).



## CORSE

### PARTAGER UNE VUE GLOBALE DES MÉTIERS ET ANTICIPER ENSEMBLE LES ÉVOLUTIONS

L'ANFH Corse a été pionnière dans la volonté de faire travailler les établissements ensemble. En partenariat étroit avec l'ARH<sup>1</sup>, elle a contribué à la mise en œuvre du niveau 1 de la circulaire FMESPP<sup>2</sup> du 9 octobre 2007, « aide à l'identification des effectifs par métiers ».

**ACTION** Accompagner les établissements adhérents pour mettre en œuvre une démarche de GPMC.

**PROGRAMME** Projet « réalisation d'un répertoire des métiers communs à tous les établissements avec un positionnement des agents des établissements sur les métiers définis ». Mise en place de la GPMC dans les établissements adhérents.

**DATE** Depuis 2008.

**PUBLIC CONCERNÉ** Les 8 établissements adhérents de l'ANFH Corse.

1. ARH : Agence régionale de l'hospitalisation  
2. FMESPP : Fonds pour la modernisation des établissements de santé publics et privés.

## FRANCHE-COMTÉ

### ACCOMPAGNER LA REQUALIFICATION DES ASH

Dans le cadre du plan d'action régional (1989-1991), l'ANFH a décidé d'apporter une aide méthodologique et financière aux établissements souhaitant mettre en place des formations pour les personnels de catégorie D, dont les métiers étaient sensibles et susceptibles d'évoluer en réponse à des mutations structurelles.

**ACTION** Au CHRU de Besançon, programme de remédiation cognitive pour les ASH (agents des services hospitaliers), un outil approprié à l'adaptation des agents qui se trouvent amenés à changer de poste, ou à voir les objectifs de leur charge évoluer.

**PROGRAMME** Préparation en vue de l'obtention du CFG (certificat de formation générale) et ateliers de raisonnement logique.

**DATE** 1989 à 1996.

**PUBLIC CONCERNÉ**

Au total, 1 200 ASH ont été formés dans la région entre 1989 et 1996.

## GUYANE

### PRIVILÉGIER UN CONTACT « EN DIRECT » POUR DES ÉCHANGES FRUCTUEUX

Des journées « portes ouvertes » ont été organisées par l'ANFH Guyane et par ses instances pour leurs trois établissements adhérents. Animées par des administrateurs de la délégation, les responsables de formation et le personnel de l'ANFH, ces rencontres favorisent les échanges avec les agents.

**ACTION** Journées « portes ouvertes » organisées afin de présenter aux agents toutes les informations relatives à la formation.

**PROGRAMME** Une première journée a été réalisée dans les locaux de l'ANFH Guyane pour les personnels du Centre hospitalier de Cayenne et de l'Institut médico-éducatif départemental. Une seconde journée s'est déroulée dans l'enceinte du Centre hospitalier de Saint-Laurent du Maroni.

**DATE** 1998 pour la première journée et 2011 pour la seconde.

**PUBLIC CONCERNÉ** Une centaine d'agents pour la première journée et une cinquantaine de personnes pour la seconde.



## HAUTE-NORMANDIE

### PRÉVENIR LES RPS POUR PROTÉGER LES AGENTS

L'ANFH a décidé, en lien avec l'ARS et le CHU de Rouen (établissement pilote) de mettre en place un dispositif d'accompagnement par la formation sur le sujet des risques psychosociaux (RPS).

**ACTION** Dispositif d'accompagnement par la formation sur le sujet des RPS (risques psychosociaux) en partenariat avec l'ARS.

**PROGRAMME** Journée de sensibilisation des dirigeants et des médecins; formations « Sensibiliser pour prévenir », « Manager les RPS au quotidien » pour les personnels d'encadrement; formation-action « Diagnostiquer, prévenir les RPS et élaborer un plan d'action » pour des cellules RPS au sein des établissements; journée de sensibilisation et formation « Qualité de vie au travail et place de chacun dans le cadre des RPS » pour tous les agents.

**DATE** Depuis mai 2013.

**PUBLIC CONCERNÉ** Tous les agents.

## ÎLE-DE-FRANCE

### ACCOMPAGNER LES ÉTABLISSEMENTS DANS LA GESTION DE LEUR FONDS DE FORMATION

L'ANFH a souhaité être au plus près des établissements pour leur expliquer très concrètement l'utilisation de leurs fonds de formation, en leur permettant de suivre l'actualité de l'ANFH et de connaître l'ensemble des financements accessibles.

**ACTION** Les ateliers techniques et le « guichet unique ».

**PROGRAMME** Les ateliers techniques sont devenus aujourd'hui des journées, (en juin et décembre) auxquelles s'inscrivent les responsables de formation pour étudier leur situation (utilisation des fonds 2,1%, présentation du dispositif CFP). Le « guichet unique » est aujourd'hui un pôle de référents qui étudie avec l'établissement l'optimisation de l'utilisation des fonds (notamment pour les EP).

**DATE** Création en 1998-1999 et toujours en cours.

**PUBLIC CONCERNÉ** Établissements adhérents pour les ateliers techniques, adhérents et cotisants pour l'aide individualisée « guichet unique ».

## LANGUEDOC-ROUSSILLON

### PROPOSER UN CONCEPT « 4 EN 1 » BASÉ SUR L'INNOVATION ET LA MOBILISATION DES PERSONNELS

Améliorer l'attractivité des établissements hospitaliers et des métiers et fidéliser le personnel en place sont depuis longtemps des objectifs portés par l'ANFH. Le projet PACTES (Projet d'amélioration des conditions de travail dans les établissements de santé) est mis en place par les délégations régionales Languedoc-Roussillon et PACA afin d'apporter un cadre à la réalisation de ces objectifs.

**ACTION** Projet PACTES interrégional (Languedoc-Roussillon et PACA).

**PROGRAMME** Les établissements bénéficient d'un accompagnement complet autour de quatre types de prestation : un audit et jours d'accompagnement consultants pour la mise en œuvre de plans d'actions ; des formations relatives à l'organisation du travail, à l'ergonomie et au tutorat ; des journées interrégionales d'échanges d'expériences ; un pilotage projet de proximité. Une place importante est faite aux référents et au CHSCT.

**DATE** Réalisation des actions d'avril 2008 à janvier 2009.

**PUBLIC CONCERNÉ** 27 établissements hospitaliers des deux régions (les services pour les audits et conseils, et les agents pour les formations).



## LIMOUSIN

### DÉVELOPPER DES PARTENARIATS AVEC LES INSTITUTIONS RÉGIONALES

Dès 1992, L'ANFH Limousin a initié un partenariat avec le conseil régional pour financer des études promotionnelles. De nouvelles procédures financières ont vu le jour et fait évoluer l'ANFH qui s'est alors ouverte aux autres institutions régionales. Loin d'être naturels à l'époque, les partenariats font aujourd'hui partie intégrante de la « culture ANFH ».

**ACTION** Partenariat avec le conseil régional du Limousin pour le financement des études promotionnelles au sein des établissements.

**PROGRAMME** Ce partenariat a été reconduit d'année en année et se poursuit encore aujourd'hui. 2 152 540 € de subventions pour les études promotionnelles depuis 1992 et environ 160 dossiers accompagnés en cofinancement.

**DATE** Depuis 1992 sans discontinuer.

**PUBLIC CONCERNÉ** Agents de petites structures situées en zones rurales et/ou des agents peu qualifiés.

## LORRAINE

### FAVORISER UNE RÉFLEXION SUR LA DÉPENDANCE AU NIVEAU EUROPÉEN

L'ANFH Lorraine a organisé une journée thématique sur la dépendance qui a permis de réaliser une étude comparative des systèmes de santé, de protection sociale et de prise en charge dans les pays suivants : Allemagne, Belgique, France et Grand-Duché du Luxembourg. L'une des perspectives envisagées par les instances régionales est de prévoir des rencontres entre les agents lorrains et d'autres agents européens pour échanger sur leurs pratiques professionnelles.

**ACTION** Journée sur le thème « dépendance, grand âge et grande région » en partenariat avec le CNAM et édition d'une brochure présentant les résultats de l'étude comparative sur la prise en charge de la dépendance dans les pays de la grande région.

**DATE** 9 avril 2013 au Palais des congrès de Nancy.

**PUBLIC CONCERNÉ** 128 agents des établissements lorrains ont participé.

## MARTINIQUE

### DÉVELOPPER UNE CULTURE DU RISQUE

La Martinique présente des occurrences de risques multiples : risques majeurs (séismes, cyclones, volcans, tsunamis, etc.), risques sanitaires (dengue, VIH, chikungunya) et crises sociétales. Liés à l'insularité, ils peuvent perturber considérablement le bon fonctionnement des établissements. L'ANFH Martinique met en place des dispositifs pour aider les agents hospitaliers à acquérir des repères sur la gestion de crise et prévoir des procédures spécifiques.

**ACTION** Création d'un guide pratique « Se préparer à la gestion de crise », d'un film de sensibilisation *L'hôpital face aux crises* et d'une série de fiches pratiques pour accompagner les principaux acteurs concernés. Plusieurs AFR récurrentes sur la gestion de crise et mise en place d'un DU « manager de crise », partenariats avec les collectivités.

**DATE** 2011 (le film) et 2012 (le guide).

**PUBLIC CONCERNÉ** Tous les agents de tous les établissements adhérents.



## MIDI-PYRÉNÉES

### AIDER LES CADRES DE PROXIMITÉ À TROUVER LE POSITIONNEMENT LE PLUS ADAPTÉ

L'ANFH Midi-Pyrénées s'est engagée depuis une dizaine d'années dans la formation des cadres de proximité. Exerçant un métier en profonde mutation dans un contexte de réforme récurrent, l'exercice de l'encadrement d'équipe nécessite des compétences et des savoir-faire systématiquement réactualisés. Pour les cadres de proximité, l'enjeu de cette formation réside dans le développement des compétences au service de leur posture managériale.

**ACTION** Projet « renforcer le positionnement du cadre ».

**PROGRAMME** Cycles de conférences spécifiques et offre de formation longue, depuis transformée en itinéraire modulaire de formation des personnels d'encadrement. Les thématiques abordées évoluent chaque année pour s'adapter aux besoins exprimés par ces professionnels.

**DATE** Depuis 2005.

**PUBLIC CONCERNÉ** Les cadres de proximité, quelque soit leur secteur d'activité (environ 1500 cadres ont été formés).

## NORD-PAS-DE-CALAIS

### METTRE LES NOUVELLES TECHNOLOGIES AU SERVICE DE LA FORMATION

Depuis plus de 10 ans, l'ANFH Nord-Pas-de-Calais engage un partenariat avec l'Éducation nationale (GIP FCIP de Lille) dans le but de construire et de promouvoir des modules de formation pour adultes (e-learning, FOAD) dans les établissements de la FPH.

**ACTION** Modules « risques infectieux », « bureautique », « management », une plateforme mise en ligne est à disposition des unités internes de formation. En complément, appui-conseil-formation des formateurs internes à la médiation de ressources et à la conception de modules e-learning.

**PROGRAMME** Individualisation des parcours de formation, des modalités pédagogiques de mise en œuvre choisie par l'établissement, un niveau d'utilisation progressif au fur et à mesure de son appropriation par les acteurs formation de l'établissement, une aide à l'élaboration d'un plan « e-formation » basé sur la politique formation de l'établissement.

**DATE** Depuis 2003.

**PUBLIC CONCERNÉ** Publics diversifiés (ASH, responsables RH et de formation, agents administratifs, personnel d'encadrement). Plus d'un millier d'apprenants ont été formés à ce jour avec 94 % de taux de satisfaction.

## OCÉAN INDIEN

### FAIRE ADHÉRER LE CH DE MAYOTTE À L'ANFH OCÉAN INDIEN

Mayotte se situe à 1410 km de la Réunion. Avec le projet de départementalisation de l'île, les agents publics de la collectivité départementale ont été intégrés progressivement à la fonction publique hospitalière. Le CH de Mayotte rencontre des difficultés de recrutement en raison de la langue (le mahorais est une langue parlée), du renouvellement incessant du personnel pour les métiers réglementés (occupés surtout par des métropolitains ou des Réunionnais) et la faible présence d'organismes de formation.

**ACTION** Adhésion du CH de Mayotte à l'ANFH au 1<sup>er</sup> janvier 2008, permettant à la délégation régionale Réunion de devenir DR Océan Indien.

**PROGRAMME** Plan d'action régional, aide en matière d'ingénierie de formation, séances d'information sur la FPTLV auprès des agents. Le soutien financier de l'ANFH pendant trois années pour la remise à niveau et les études promotionnelles a permis aux agents mahorais d'accéder aux métiers réglementés de la FPH et aux fonctions de cadres.

**RÉSULTAT** Aujourd'hui le CH de Mayotte a un plan de formation structuré et bénéficie des crédits mutualisés au niveau régional au même titre que les autres établissements.



## PAYS DE LA LOIRE

### MOBILISER ET COORDONNER LES ACTEURS DE SECOURS DANS UNE SITUATION DE CRISE

En février 2011, la tempête Xynthia a dévasté plusieurs communes sur le littoral vendéen et charentais. Le bilan s'est révélé catastrophique. Afin de gérer les conséquences de ces événements exceptionnels, il est primordial que l'ensemble des personnels de santé, de secours et les professionnels de la fonction publique d'État puissent travailler ensemble pour prévenir les risques et secourir au mieux les victimes.

**ACTION** Formation « coordination et gestion psychologique d'une catastrophe de masse : des victimes aux acteurs du terrain ».

**PROGRAMME** Le CHS Mazurelle de La Roche-sur-Yon et l'ANFH Pays de la Loire, avec le soutien du CNAM Pays de la Loire, proposent un parcours de formation de 15 jours.

**DATE** De novembre 2013 à avril 2014 à La Roche-sur-Yon

**PUBLIC CONCERNÉ** Les trois fonctions publiques, la Croix-Rouge et la Protection civile.

## PICARDIE

### DÉVELOPPER UNE GESTION DYNAMIQUE ET PRÉVENTIVE DES RH GRÂCE À LA GPMC

L'ANFH Picardie a proposé à ses établissements adhérents un dispositif d'accompagnement à la GPMC. À l'échelle de l'établissement, les résultats ont permis de produire une cartographie des métiers et des indicateurs RH alimentant les outils de pilotage interne.

#### ACTION

Réalisation d'une cartographie régionale des métiers et des compétences, qui permettra de disposer de données quantitatives sur les métiers dans la région, et d'identifier les besoins en compétences et en qualification des établissements.

#### PROGRAMME

Entre autres, un prestataire pour la réalisation de l'étude, un comité de pilotage régional composé des membres d'instances, un séminaire avec les instances régionales pour restituer les résultats et l'élaboration d'un plan d'actions stratégiques, réunions avec les établissements, les adhérents, partenaires et écoles, et un plan d'actions opérationnelles dès 2015.

**DATE** 2011-2014.

#### PUBLIC CONCERNÉ

Les référents GPMC des établissements adhérents de la Picardie.

## POITOU-CHARENTES

### DÉVELOPPER UN PARTENARIAT AVEC LE CONSEIL RÉGIONAL

Pour l'ANFH Poitou-Charentes, l'année 2000 marque le début d'un partenariat avec le conseil régional. De 2000 à 2006, une somme de 90 000 € a été allouée à la formation des emplois jeunes. En 2002, une convention cadre pour le financement de la troisième année de CFP pour les infirmières diplômées d'État. Toujours en cours, ce protocole a été étendu à d'autres diplômés.

**ACTION** Partenariat avec le conseil régional.

**DATE** Depuis 2000.



## PACA

# RÉFLÉCHIR ENSEMBLE POUR MIEUX S'ADAPTER AUX DIFFÉRENTES POPULATIONS PRISES EN CHARGE

L'ANFH PACA, en collaboration avec l'ANFH Languedoc-Roussillon, a organisé une journée thématique, ouverte à tous les hospitaliers des deux régions. L'objectif est de faire réfléchir sur des thèmes émergents dans les modes de prise en charge. Les résultats de ces réflexions doivent servir à améliorer les pratiques en vigueur.

**ACTION** Journée intitulée « Des ados et des maux », en présence de Boris Cyrulnik, conjointement organisée avec la région Languedoc-Roussillon.

**DATE** mardi 14 juin 2005.

**PUBLIC CONCERNÉ** 2000 personnes parmi le personnel des établissements publics hospitaliers des régions Provence-Alpes-Côte d'Azur et Languedoc-Roussillon.

## RHÔNE

# ANIMER UNE DÉMARCHE COLLECTIVE POUR CONSTRUIRE UNE RÉPONSE COMMUNE

Chaque année, dans les départements de son territoire, l'ANFH Rhône propose un plan d'actions coordonnées pour permettre à des petits établissements de fédérer des besoins qu'ils ne peuvent pas satisfaire en interne. C'est un moyen de former les agents à coût réduit et de susciter les échanges entre les professionnels.

**ACTION** Réaliser des formations de proximité pour les personnels hospitaliers des petites structures.

**PROGRAMME** Après avoir consulté les établissements adhérents, l'ANFH avec l'aide d'un groupe de coordination établit une liste des formations en lien avec les thèmes d'actualité. L'ANFH gère ensuite l'achat, les convocations et le règlement des formations, qui ont lieu principalement dans les établissements pour répondre à une exigence de proximité.

**DATE** L'offre 2012 comptait 45 thèmes (surtout en gériatrie) s'adressant à 250 groupes.

**PUBLIC CONCERNÉ** Les personnels des établissements adhérents travaillant principalement dans des Ehpad.



Imaginer la formation telle qu'elle sera, ou pas.  
Anticiper ce que l'avenir ne dit pas. Pointer du doigt la  
nécessité de continuer à développer les talents et les compétences,  
sans jamais oublier l'importance des relations humaines.  
S'amuser à plonger dans une histoire inattendue, être bousculé...  
Quand Fabrice Colin, auteur de science fiction, s'y attelle,  
on ne peut que se laisser transporter. L'ANFH en 2054?  
Pourquoi pas, après tout...

# SOUS UNE NEIGE VERT POMME



## RÉCIT D'ANTICIPATION

Été 2054. Site de formation *Universalia*.

Coordonnées GPS N 48°50'8.512" - E 2°23'34.833"

Ordre du jour : session 48.25 niveau 3 de formation hospitalière 5.0.

Objectifs : maîtrise des protocoles d'intégration des données bionumériques de soins à la personne en cas d'incidents de type X-Bots, action anciennement nommée "dispositif de bienveillance en secteur médico-social".

Depuis l'émergence des Robots (*iBots*, *médiBots*, *serviBots*, *loverBots*, etc.), de nouvelles problématiques de formation sont apparues et des mises à jour régulières apparaissent nécessaires. Les compétences doivent être intégrées/validées avec un taux d'erreur inférieur à 2%. Les jugements personnels sont hors protocole. La suppression du hasard et l'élimination progressive de l'affect négatif tendent à améliorer la relation hommes-machines.

\*\*\*

« Je ne sais pas si c'était vraiment le mois de juillet le plus étouffant du siècle, lâche Achille en soufflant un nuage de fumée musicale vers le ciel bleu-orange, n'empêche que ma mère rentrait pimpante d'un voyage virtuel hors de prix où tombait une neige vert pomme et, bon sang, ce truc aurait pu la requinquer pour dix ans, si elle n'avait pas trouvé les flics devant chez elle en rentrant.

– Je sens que tu vas m'en annoncer une demi-drôle, soupire Renée en dissipant un nuage-Sinatra d'un revers de main flegmatique.

– Je ne juge pas, hein. Mais concernant ma mère, il se trouve que sa voisine du troisième a été agressée par un serviBot mal configuré. La pauvre, je crois qu'elle ne savait même pas ce qu'était un protocole d'alerte standard, tu imagines... Il n'y avait que trois mots pour stopper cette saloperie de ferraille, et la petite dame, incapable de s'en souvenir, a failli se faire crever un œil.

– On reprend ! annonce l'accompagnatrice ANFH en frappant dans ses mains, l'air de convoquer une classe de primaire. »

Dociles, la plupart des professionnels hospitaliers en formation – infirmières, médecins, aides-soignants – convergent vers l'ascenseur translucide. Achille choisit de se distinguer : il est le seul à quitter la terrasse à reculons, les yeux rivés sur l'océan qui scintille deux cents mètres plus bas. Des mouettes de synthèse flottent au-dessus des vagues argentées, suspendues à des fils invisibles.

« Et, vois-tu, glisse Achille tandis que les portes se referment et que la cabine entame sa descente ultrarapide, peut-être que le coût d'un redémarrage quotidien est élevé mais moi, jamais je ne laisserais un de ces machins-Bot en simple veille si je dormais dans une pièce non verrouillée. »

## RÉCIT D'ANTICIPATION

Ils sont douze. Comme les apôtres, ricane intérieurement Achille. Douze volontaires disposés en arc de cercle autour de la formatrice, une blonde vaporeuse au tailleur strict et aux ongles à nuances variables. Soixante ans d'âge réel, précise sa fiche, mais elle pourrait en annoncer trente-quatre que personne ne tiquerait, d'autant qu'accessoirement elle n'est présente parmi eux que sous forme holo-réelle – ôtez vos lunettes-carbone et vous ne la voyez plus.

La session du jour est centrée sur l'accompagnement des patients ayant été confrontés au dysfonctionnement d'un androïde majeur (autrement dit, un médiBot de seconde catégorie). Renée soupire, entortillant les doigts autour de son x-pendentif (bijou intelligent servant généralement d'assistant spécialisé). Achille a passé une bonne partie de la matinée à lui expliquer à quel point la gent robotique lui inspirait des sentiments de haine et de mépris. James-Franco, le x-pendentif en question, aurait sûrement un commentaire doux-amer à émettre s'il n'était pas en veille. Elle sourit. James-Franco a trente ans, lui. Pour l'éternité. Et, à moins qu'elle ne bloque un jour le versement mensuel, il l'aimera toujours – nonobstant ses caprices de rangement et son foutu caractère –, il rira toujours à ses blagues.

L'accompagnatrice passe, allègre, distribue des capteurs à enfiler au pouce et à l'index. Renée écarte les doigts. Un écran apparaît, grésillant dans l'air conditionné. Presque aussitôt, une courbe se met à onduler, tandis que la voix de la formatrice résonne dans les oreillettes. Est-ce que tout le monde est prêt ?

Achille secoue la tête, paumé. « Mon écran n'apparaît pas, proteste-t-il, merde, pourquoi est-ce que ça n'arrive qu'à moi ? »

L'accompagnatrice le rejoint, sourire de circonstance aux lèvres ; elle inspecte le capteur du pouce. « Il faut placer le curseur sur ON, monsieur. » Achille émet un petit rire nerveux et obtempère, surprenant des regards en coin. À son tour, il forme un L avec ses doigts ; l'écran se déploie.

« Le premier graphique, commente la formatrice tandis qu'une sinusoïde rouge progresse dans les ordonnées, documente le nombre d'incidents classés "cause-robotique" par habitant au cours des dix dernières années. Comme vous pouvez le constater, la fréquence est en constante augmentation. À présent, ajoute-t-elle tandis qu'un graphe par répartition se substitue à la courbe, vous pouvez voir que 51 % de ces incidents sont dus à des erreurs-utilisateurs, 21 % à des dysfonctionnements-machines, 17 % à des bugs réseaux ou à des virus, et 11 % à des mutations d'Intelligences Artificielles. Des questions ? »

Achille lève une main. Le concept de mutations d'IA reste peu clair à ses yeux. La formatrice lui fournit une explication concise, puis passe avec entrain à la partie

## RÉCIT D'ANTICIPATION

thérapeutique. D'autres graphes se matérialisent, des courbes menaçantes détaillant une série de pathologies et de réactions de stress post-traumatique spécifiques, après quoi la formatrice s'efface, laissant place à une séquence holo-vidéo présentant des patients témoins.

Achille fronce les sourcils. À tour de rôle, cinq patients exposent leurs expériences. Impossible d'interagir directement avec eux, mais il est permis de sélectionner des questions dans un menu défilant auxquelles répond, avec une pertinence surprenante, un éventail de solutions préenregistrées.

Achille sélectionne et pose pas moins de la moitié des questions, ce que la formatrice lui fait gentiment remarquer. Peut-être faudrait-il avancer un peu ? suggère-t-elle. Dépasser les problématiques partisans ? Mais l'infirmier n'en démord pas. Pour commencer, il a besoin de précision sur la désactivation des androïdes ménagers. Est-il opportun, par ailleurs, d'effacer une mémoire pratique ? Comme en réponse, une patiente de la vidéo secoue la tête. « Je l'aimais bien, ce vieux Nestor-32. Et je dois vous avouer une chose : je me suis sentie très triste quand on l'a rebooté. »

Achille secoue la tête. L'histoire de cette patiente restera gravée dans sa mémoire : elle s'est retrouvée acculée contre l'armoire de sa chambre par un agent nettoyeur défectueux qui semblait la considérer comme un meuble surnuméraire et entendait la « nettoyer ». Rien de moins... et personne ne semble s'en inquiéter plus que ça, à part lui. Vient le moment des questions éthiques. De nouveau, la formatrice se place au centre du demi-cercle, on distingue en arrière-plan les tours embrumées de Shanghai. Question de Renée : « À quel point peut-on incriminer les variations émotionnelles des maîtres humains dans la survenue d'incidents ? Les robots sont-ils programmés pour interpréter les cris d'un enfant ? Peuvent-ils réellement anticiper les réactions d'un enfant prog-autiste ? »

La formatrice secoue la tête. « J'entends vos interrogations mais vous n'êtes pas ici pour apprendre à soigner les machines », rappelle-t-elle.

Une auxiliaire de formation fait son entrée, portant un plateau noir où sont alignées douze clés d'implémentation cognitive. Renée tâte la petite encoche à la base de ses cheveux comme pour vérifier qu'elle s'y trouve toujours. « 18 Go de consignes et bases théoriques, explique la jeune femme en insérant une clé dans le port neurogène d'un médecin qui a choisi, symboliquement, de se le faire creuser au niveau de l'occiput : soit l'intégralité, études comprises, du cours qui vient de vous être administré ».

« Monsieur Dargent ? » Achille sursaute. À son côté, l'auxiliaire fait défiler les formulaires de sa tablette dans l'air. « Il semblerait que vous ayez oublié de valider le chargement. » Achille secoue la tête. « Non, explique-t-il, ce n'est pas un oubli, le

## RÉCIT D'ANTICIPATION

téléchargement des fichiers sur simple Unité Centrale fera l'affaire.» La jeune femme hausse un sourcil. «Si je puis me permettre, précise-t-elle, 18 Go de données correspondent à deux semaines minimales d'apprentissage primitif, sans aucune garantie d'assimilation optimisée.» Achille lui sourit. «Dix jours tout au plus, affirme-t-il. Et ça ne me pose aucun problème. L'absorption de connaissances par imprégnation, désolé, ce n'est pas trop mon truc. Aucune envie qu'on me branche des trucs dans le cerveau et qu'on spamme mon réseau synaptique dans la foulée.»

Nouvelle pause. Accablé par l'accumulation des problématiques éthico-virtuelles, Achille s'approche de Renée, mains dans les poches.

Elle l'a vu approcher. D'une simple pression, elle coupe la communication avec le x-pendentif qu'elle venait de porter à ses lèvres entr'ouvertes.

«C'est de l'amour, ou quoi ?

– Non. C'est James-Franco.

– Quoi ?

– C'est comme ça que je l'ai appelé. Un acteur humain. Réel.

– Tu... as donné le nom d'un humain à ton petit ami virtuel ?

– James-Franco est plus réel que la plupart de mes ex, aujourd'hui. C'est un garçon marrant et gentil qui sait exactement quand mes cactus doivent être arrosés, et ce qu'il faut commander au primeur pour les cocktails détox d'une soirée biocompatible. Il a pour seul défaut de n'exister que dans ma tête.

– Tu es sous le charme quand même, commente Achille en sélectionnant une nouvelle cigarette musicale.

Discrètement, Renée neutralise son récepteur auditif. Aucune envie d'écouter Dean Martin à travers la fumée douce de ce réac moralisateur.

– Certainement pas», ment-elle.

On leur sert des canapés aux algues survitaminées, et un dôme translucide vient coiffer la terrasse en silence. On leur recommande de s'écarter les uns des autres car la simulation 3D réclame de l'espace.

Un androïde compassé, un mètre à peine, pousse un chariot sur lequel chacun est invité à attraper un casque.

Renée se coiffe d'un modèle doré et hoche le menton vers Achille, qui la dévisage avec une fixité un peu idiote.

«Tu viens de comprendre qui se cachait derrière Daft Punk ?

– Qui ?

– Rien, oublie.»

Deux minutes plus tard, le modèle de terrain achève de charger. La simulation com-

## RÉCIT D'ANTICIPATION

mence. Une légère secousse, une impression d'irréalité latente, et les volontaires se dévisagent, hébétés, avant de regarder autour d'eux, comme s'ils voulaient s'assurer qu'ils ne sont pas seuls à avoir été transportés ailleurs.

C'est le hall d'un hôpital. Une structure tubulaire à deux étages avec murs végétaux et vidéos-devantures.

Soudain, des vitres brisées, du sang, des corps étendus, des rescapés qui courent dans toutes les directions.

La formatrice leur fait signe d'approcher. Le scénario se déploie. Un attentat a été perpétré il y a sept minutes par un trio de vigiBots singularisés en rébellion : des agents censés veiller sur les entrées et les sorties mais qui ont eu une autre idée : celle d'ouvrir le feu au hasard. C'est un scénario catastrophe, et les formateurs savent que cette étape est difficile, mais elle est nécessaire. Les formations se doivent d'intégrer les pires situations. « Qui peut le plus, peut le moins », comme disait mon arrière-arrière-grand-père, ironise Achille.

« Vous voyez ces chiffres en haut à droite de votre écran ? Ils mesurent votre rythme cardiaque, vos constantes physio-émotionnelles, votre coefficient d'empathie, et tout un tas d'autres données calculées en temps réel selon la pertinence de vos réactions à chaque situation. Rien ne vous oblige à les suivre en permanence, d'autant que vous ne serez pas capables de les contrôler, mais je vous conseille de les surveiller de temps à autre. Vous pouvez vous rendre où bon vous semble ; vous avez quarante minutes et vous devez traiter au moins trois cas avec une appréciation de 1.6 minimum pour valider la formation du jour. »

Sinon quoi ? songe Achille en s'approchant d'une jeune femme affalée contre une aéro-fontaine en stuc, la main serrée sur le bas-ventre.

« Monsieur Dargent ? » Il se retourne. L'holo-formatrice avance à sa hauteur avec un sourire carnassier. « J'espère que vous avez eu la présence d'esprit de jeter un œil aux notes qui vous ont été transférées, monsieur Dargent, dans la mesure où votre algorithme de notation ne tient pas compte de la méthode d'assimilation des connaissances disons... rustique, pour laquelle vous avez opté. »

L'infirmier s'éloigne, dépité. Renée est assise sur un banc, un peu plus loin. Elle discute avec un vieil homme au bras disloqué que des médiBots s'appêtent à prendre en charge. Le malheureux est terrifié – les designers 4D ont fait des progrès dingues dans les simul', souffle Renée à James-Franco. D'un geste, la jeune femme demande aux intervenants mécaniques de rester à l'écart. « Ils... Ils nous comprennent, bafouille le vieil homme tandis que Renée lui administre une dose de calmants par voie sous-cutanée. Les robots, les robots... ils savent qui nous sommes, à présent, ils commencent

## RÉCIT D'ANTICIPATION

à prendre la mesure du contrôle que nous exerçons sur eux. C'est pour cela qu'ils nous haïssent tant. La révolte n'est qu'un début. »

Nonchalamment, Achille s'est approché : « Tu sais quoi, mon pote ? Je partage ton avis à 110 %. » Renée se tourne vers lui, furieuse. « Merde, qu'est-ce que tu fabriques ? Que tu ne veuilles pas valider ton module parce que tu penses que la fin du monde est pour dans deux ans, ça te regarde. Mais s'il te plaît... J'ai besoin de cette formation, moi. » Elle se retourne vers le vieillard. Les yeux encore écarquillés de terreur, ce dernier tend le bras vers l'un des médiBots, qui vient de faire surgir une mini-foreuse et s'avance vers eux, totalement sourd aux injonctions de la jeune femme. « Vous voyez ! s'écrie le malheureux en tremblant, il veut vous faire un trou dans le ventre parce que vous avez le mauvais goût d'être en chair et en os ! »

Renée se redresse, recule un peu. D'un côté, un faux-vieux paranoïaque et délirant au bord de l'infarctus. De l'autre, un petit tas de boulons et de circuits devenu faussement taré. Et Achille qui observe la scène, goguenard, recule avec elle, un sourire méfiant et amusé aux lèvres, et parle de lui offrir un verre. « Si tu veux, on le soigne à deux. Moi, je n'ai soi-disant rien appris, mais je sais reconnaître une demoiselle en détresse. » Il ne le sait pas encore, mais il validera sa formation. Peut-être un peu grâce à son manque d'artifice, son refus du tout robotique, ou à la sincérité avec laquelle il se soucie de l'Autre.

Renée quant à elle grimace, et contourne le médiBot dans l'espoir de le mettre au repos forcé d'une simple pression OFF. Oh, James-Franco, j'aurais salement besoin de ton aide... pense-t-elle. Le vieil homme glisse doucement de son banc. Renée sent la panique la gagner, une forme de confusion pesante. La procédure de désactivation de ce truc grinçant n'a pas été implémentée dans le bagage théorique injecté tout à l'heure au tréfonds de leur mémoire naturelle.

Elle en est encore à chercher la solution quand le décor se dissout – une zébrure, l'esquisse d'un soupir – et c'est le retour à la normale.

Fin provisoire de la simulation, annonce une voix grésillante.

Les stagiaires reviennent lentement au réel... Hébétés, ils se frottent les joues, et Renée sent un goût de rouille dans sa bouche.

Le formateur donne à certains de petites claques d'encouragement sur l'épaule. Du nerf, semble-t-il dire. On est en 2054, vous vous souvenez. Dehors il y a des orages pourpres, des guerres bactériologiques, des bonhommes de ferraille qui se demandent pourquoi ils n'ont pas d'âme. Personne n'a jamais prétendu qu'une formation médicale de niveau 3 devait ressembler à une promenade de santé made in 2014.

### L'AUTEUR

Fabrice Colin est un jeune écrivain français, régulièrement salué par la critique. Il a débuté avec succès dans le champ de l'imaginaire, la fantasy et la science-fiction. Il s'est depuis tourné vers la littérature générale (Flammarion, Lafon) et le roman policier (Sonatine, Fleuve noir), avec le même succès.

FIN



# NOYÉ SOUS LA PAPERASSE ?

**GESFORM À LA RESCousse !**

---

L'ANFH MET À VOTRE DISPOSITION **LE LOGICIEL GESFORM**, POUR VOUS AIDER À GÉRER TOUT LE PROCESSUS DE LA FORMATION CONTINUE : PLANS DE FORMATION, GESTION FINANCIÈRE, TABLEAUX DE BORD, STATISTIQUES...  
ERGONOMIQUE ET PERFORMANT, IL DEVIENDRA VITE **INDISPENSABLE À VOTRE TRAVAIL AU QUOTIDIEN.**

---





# LA BIBLIOTHÈQUE

Sélectionnés par Françoise Julien, ces ouvrages abordent les thèmes de la formation et de la

**LE GUIDE PRATIQUE  
DE LA FORMATION**  
ESF ÉDITEUR

Ce guide, rédigé par des experts de la formation professionnelle, regroupe une somme de connaissances régulièrement mises à jour sur la politique de formation, l'ingénierie pédagogique, la réglementation, etc., avec en complément des documents pratiques.

**ENCYCLOPÉDIE DE LA  
FORMATION** J.-M. BARBIER,  
E. BOURGOIS, G. CHAPPELLE ET  
J.-C. RUANO-BORBOLAN – PUF, 2009

Cet ouvrage, fruit de la contribution de scientifiques et chercheurs, a pour vocation de structurer le champ des réflexions et des pratiques en formation.

**LE GRAND LIVRE  
DE LA FORMATION**  
M. BARABEL ET O. MEIER,  
– DUNOD, 2012

Cet ouvrage collectif livre une analyse des fonctions et métiers de la formation, afin de permettre au lecteur de comprendre les nouveaux modes d'apprentissage et les enjeux de la formation professionnelle.



# ÉQUIPE IDÉALE

santé. Fondamentaux, incontournables, essentiels... La bibliothèque idéale.

## **LES FICHES PRATIQUES DE LA FORMATION CONTINUE**

CENTRE INFFO

Ce recueil, actualisé de manière continue par des juristes, réunit tout le droit de la formation sous forme de fiches thématiques. Il comprend un ouvrage en deux volumes et un accès en ligne.

## **GUIDE PRATIQUE DU FORMATEUR. CONCEVOIR, ANIMER, ÉVALUER UNE FORMATION** J. PIVETEAU ET D. NOYE – INSEP, 2013

Cet ouvrage destiné aux formateurs occasionnels ou expérimentés est une aide pour faire évoluer leur pratique pédagogique et créer des conditions facilitant l'apprentissage et l'utilisation des compétences acquises.

## **TRAITÉ DES SCIENCES ET TECHNIQUES DE LA FORMATION**

P. CARRÉ ET P. CASPAR  
– DUNOD, 2011, 3<sup>E</sup> ÉDITION

Cet ouvrage propose un panorama actualisé des savoirs de référence produits par les différentes approches scientifiques et pratiques constituant et structurant le champ de la formation des adultes.

**LES 12 POINTS CLÉS DE LA CARRIÈRE DU FONCTIONNAIRE HOSPITALIER**

Y. LAMY, A. LUCAS, M.-T. SACCO  
– PRESSES DE L'EHESP, 12<sup>E</sup> ÉDITION

Cet ouvrage expose de manière synthétique l'ensemble des dispositions statutaires qui régissent la carrière des agents hospitaliers.

**GUIDE DU SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL : PROFESSIONS, INSTITUTIONS, CONCEPTS** M. JAEGER  
– DUNOD, 2011, 8<sup>E</sup> ÉDITION

Ce guide propose une synthèse des principaux dispositifs et concepts clés de l'aide et de l'action sociale.

**LE PANORAMA DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ**

DREES – COLLECTION  
« ÉTUDES ET STATISTIQUES »

Cet ouvrage annuel présente les principales données relatives au système hospitalier français. Elles portent sur les équipements, personnels et financements qui concourent aux différentes prises en charge par les établissements, ainsi que sur leur activité et leur clientèle.

**COMMENTAIRE DU STATUT DE LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE**

A. FAURE ET F. RYCKEBOER  
– BERGER-LEVRAULT, 2013,  
12<sup>E</sup> ÉDITION

Cet ouvrage explique les mécanismes du statut de la fonction publique hospitalière et analyse les évolutions des textes, de la jurisprudence et de la pratique.

**L'HÔPITAL EXPLIQUÉ : SON ORGANISATION, SON ENVIRONNEMENT,**  
FHF (Fédération hospitalière de France) – HERAL, 2011

Cet ouvrage permet de replacer l'hôpital dans son contexte et contribue à une meilleure compréhension du fonctionnement et de l'organisation hospitalière.

**L'HÔPITAL. RAPPORT 2012**

IGAS (Inspection générale des affaires sociales)  
– LA DOCUMENTATION FRANÇAISE, 2013

Une première partie rassemble des questions et thèmes d'actualité concernant l'hôpital. La deuxième partie revient sur une sélection de 25 rapports réalisés de 2009 à 2012. Chiffres et définitions fournissent quelques clés d'accès.

**MANUEL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE** A. LUCAS  
– PRESSES DE L'EHESP

Ce classeur actualisé une fois par an est entièrement dédié au cadre juridique de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique hospitalière.

**INGÉNIERIE DE FORMATION. ANALYSER, CONCEVOIR, RÉALISER, ÉVALUER** T. ARDOUIN  
– DUNOD, 2013, 4<sup>E</sup> ÉDITION

Cet ouvrage, combinant réflexion conceptuelle et méthodologie pratique, détaille les étapes nécessaires au déploiement de la démarche d'ingénierie de formation : analyser, concevoir, réaliser et évaluer.

**LE SECTEUR MÉDICO-SOCIAL. COMPRENDRE POUR AGIR**

ANAP (Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux), CNSA (Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie) – 2013

Cette publication vise à apporter les principaux éléments de compréhension relatifs au secteur médico-social. Elle traite spécifiquement des établissements et services accompagnant des personnes âgées et des personnes handicapées, enfants et adultes.



---

### **WWW.ORIENTATION-POUR-TOUS.FR**

#### ORIENTATIONS POUR TOUS

Portail grand public, créé par l'État, les partenaires sociaux et les régions, pour accéder à des informations utiles visant à s'orienter professionnellement à toutes les étapes de la vie.

---

### **WWW.CEREQ.FR**

#### CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications)

Site ressource en matière d'études et de recherches sur la relation entre formation et emploi, entre métiers, formation et compétences, sur l'insertion professionnelle et les parcours professionnels.

---

### **WWW.BDSP.EHESP.FR**

#### BDSP (Banque de données en santé publique)

Site alimenté par un réseau documentaire d'informations en santé publique, dont la gestion est assurée par l'EHESP (École des hautes études en santé publique). Il regroupe base documentaire, annuaire des sites, bibliographies, blog, etc.

---

### **WWW.IRDES.FR**

#### IRDES (Institut de recherche et de documentation en économie de la santé)

Site ressource producteur d'études, de publications, de données et d'analyses en économie de la santé.

---

### **WWW.RESSOURCES-DE-LA-FORMATION.FR**

#### CENTRE INFO (Ressources de la formation)

Site de production documentaire qui offre bases de données bibliographiques et de ressources pédagogiques multimédia, dossiers documentaires et produits du Centre Info.

---

### **WWW.DREES.SANTE.GOUV.FR**

#### DREES (Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques)

Site dépendant du ministère des Affaires sociales et de la Santé qui met à disposition toutes les publications, enquêtes, données statistiques relatives à la santé et à l'action sociale.

---

### **HTTP://TRAVAIL-EMPLOI.GOUV.FR/ ETUDES-RECHERCHE-STATISTIQUES-DE,76/**

#### DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques)

Site dépendant du ministère du Travail qui met à disposition toutes les publications, enquêtes, données statistiques relatives à la politique de l'emploi et de la formation professionnelle, aux métiers et qualifications, au travail, à l'emploi et aux relations professionnelles.

### **DIRECTRICE DE LA PUBLICATION**

Emmanuelle Quillet

### **COORDINATION ÉDITORIALE**

Kristel Hamon, avec Françoise Julien, pour l'ANFH.

Maylis Gaillard, pour l'Atelier Marge Design.

### **CONTRIBUTIONS**

Bureau national (Jean-Claude Bayle, Bernard Daumur, Luc Delrue, Nicolas Estienne, Alain Michel, Mireille Stivala), ainsi que les délégués régionaux.

Marie-Claude Blais, Jean-Marie Luttringer, et André Torre.

### **BIENVEILLANT PILOTAGE**

“COPIL 40 ANS” : Pascale Belmondo, Marie-Noëlle Bougère, Brigitte Dumont, Catherine Dupire, Jean Gournay, Françoise Julien et Philippe Pinton.

### **CONCEPTION ET RÉALISATION GRAPHIQUE**

Atelier Marge Design | Rui-Daniel Ribeiro, avec Clément Charbonnier et Mathieu Chévara, et la participation d'Arthur Monier.

### **RÉDACTION, SECRÉTARIAT DE RÉDACTION**

Atelier Marge Design | Maylis Gaillard, Marjorie Jean

### **ILLUSTRATIONS**

Simon Roussin (pages 15 à 22, pages 52 à 57), Ensaders (pages 62 à 71) et Sidonie Mangin (page 72).

### **PHOTOGRAPHIES**

Atelier Marge Design, Baptiste Lignel, fonds documentaire AP-HP.

### **IMPRESSION**

Chirat, mai 2014.



# L'ANFH DEPUIS 1974

**ENRICHIE EN  
SOLIDARITÉ**

**AGRÉÉE PAR  
LE MINISTÈRE  
DE LA SANTÉ**

**+ 900 000  
AGENTS  
LUI FONT  
CONFIANCE**

**ENCORE +  
DE PROXIMITÉ**



**TOUJOURS  
AUTANT DE  
PARITARISME**

**DISPONIBLE  
EN VERSIONS  
NATIONALE  
ET RÉGIONALES**

**ALLÉGÉE  
EN DOSSIERS  
ADMINISTRATIFS**

PLUS DE 1 000 ADMINISTRATEURS BÉNÉVOLES ET 26 DÉLÉGATIONS RÉGIONALES CEUVRENT DEPUIS 1974 AU SEIN DE L'ANFH POUR L'ÉGALITÉ D'ACCÈS À LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES AGENTS DES ÉTABLISSEMENTS SANITAIRES, MÉDICO-SOCIAUX ET SOCIAUX PUBLICS.

