

Gilles Desserprit

AIDE-MÉMOIRE

# Cadre de santé

En 24 notions

2<sup>e</sup> édition

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-080535-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

<i>Introduction</i>	1
---------------------	---

## PREMIÈRE PARTIE

### CONSTRUIRE SA CARRIÈRE

<b>1</b> La fiche métier du cadre de santé	7
Le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière	7
La fiche métier dans son ensemble	8
La fiche métier de l'encadrant d'unités de soins et d'activités paramédicales	8
<i>Informations générales, 8 • Les neuf activités du cadre, 9 • Les onze         savoir-faire, 10 • Les connaissances, 10 • Les informations         complémentaires, 11</i>	
La fiche métier du cadre formateur(trice) en techniques, management et pédagogie des soins	12
<i>Les prérequis, 12 • Les activités, 13 • Les savoir-faire, 14 • Les         connaissances, 14 • Les informations complémentaires, 15</i>	
Le répertoire national des certifications professionnelles	16
<i>La formalisation de blocs de compétences, 16 • Une synthèse de la         certification du diplôme de cadre de santé, 17</i>	

	Le référentiel d'activités et de compétences en position d'encadrement	20
	<i>Le référentiel d'activités du cadre de santé responsable de secteur d'activité de soin, 20 • Le référentiel de compétences du cadre de santé responsable de secteur d'activité de soin, 20</i>	
<b>2</b>	Le statut des cadres	23
	La gestion statutaire des professionnels	23
	Le statut des cadres de santé depuis 2012	25
	<i>Où suis-je sur la grille des salaires ?, 25 • Les missions statutaires de la fonction de cadre de santé, 27</i>	
<b>3</b>	Mobilités professionnelles entre lieux d'exercice	29
	La mobilité en position d'activité	30
	<i>La mobilité ou mutation interne, 30 • La mobilité externe, 30</i>	
	Les lieux d'exercice des cadres de santé	33
<b>4</b>	Passer le concours sur titres de cadre supérieur de santé	35
	Les références réglementaires	35
	Construire en pratique le dossier de concours sur titres	36
	<i>La demande d'admission, 36 • Le curriculum vitae, 37 • L'état signalétique de service, 37 • Le dossier, 37</i>	
<b>5</b>	Passer le concours de directeur des soins	39
	Les conditions d'accès	40
	<i>Le concours externe, 40 • Le concours interne, 40</i>	
	Les épreuves du concours	41

## DEUXIÈME PARTIE

### LE CADRE DANS L'ORGANISATION DE SOINS

<b>6</b>	L'organisation hospitalière aujourd'hui	45
----------	---	----

<b>7</b>	La loi de modernisation du système de santé du 26 janvier 2016 et la loi relative à l'organisation et à la transformation du système de santé du 24 juillet 2019	49
	La loi de modernisation du système de santé du 26 janvier 2016	49
	<i>La création des groupements hospitaliers de territoire – Article 107, 50 • Le développement professionnel continu (DPC) – Article 114, 50 • L'exercice en pratique avancée – Article 119, 51 • La commission des usagers (CDU) – Article 183, 52 • L'adaptation de l'organisation interne des établissements – Article 195, 52</i>	
	La loi relative à l'organisation et à la transformation du système de santé	53
	L'organisation de l'hôpital face à la crise	54
	<i>Les situations sanitaires exceptionnelles, 54 • La prévention de la radicalisation à l'hôpital, 56</i>	
<b>8</b>	Les instances de l'hôpital	59
	Le directeur	60
	Les instances décisionnelles	62
	<i>Le conseil de surveillance, 62 • Le directoire, 66</i>	
	Les instances représentatives et consultatives	67
	<i>La commission médicale d'établissement (CME), 67 • Le comité technique d'établissement (CTE), 69 • La commission des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques (CSIRMT), 72 • Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), 74 • La commission des usagers, 76 • Les commissions administratives paritaires, 78</i>	
<b>9</b>	Le cadre de santé dans l'organisation hospitalière	83
	Rappel sur la certification des établissements	84
	<i>Le référentiel de certification V2020, 85 • Les critères et les niveaux d'exigence, 85 • Les fiches pratiques, 87 • Le compte qualité, 87 • L'évaluation des pratiques professionnelles (EPP), 90</i>	
	Rappel synthétique sur l'analyse des pratiques professionnelles	91
	Rappel sur la gestion des risques associés aux soins	91
	<i>Définition de la gestion des risques associés aux soins, 92 • Le rôle de la CME dans la gestion des risques, 92 • Le rôle du cadre de santé dans la gestion des risques, 93 • Le signalement des événements indésirables (EI), 94</i>	

Le développement professionnel continu	100
<i>Les principes du DPC, 101 • Une définition d'un programme de DPC, 102 • La construction de programmes de DPC, 102 • Les axes du DPC pour 2020 à 2022, 103</i>	
Rappel sur la prévention des risques psychosociaux	104
<i>Identifier les facteurs de risques dans son unité, 105 • Rappel sur les définitions du stress, du burnout, du harcèlement, 106 • Les outils d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux au travail, 110 • Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), 111</i>	
Rappel sur la qualité de vie au travail	113
<i>Une définition de la qualité de vie au travail (QVT), 113 • Les indicateurs de la QVT, 114</i>	
Le rôle du cadre dans la gestion des RPS	114
<i>Les signes repérables par le cadre de santé, 115 • Les RPS n'épargnent pas les cadres de santé, 116</i>	

### TROISIÈME PARTIE

#### LA RESPONSABILITÉ DANS LA FONCTION DE CADRE DE SANTÉ

<b>10</b> Un rappel général	123
Définition de la responsabilité	123
La responsabilité administrative des établissements	125
La responsabilité pénale	125
La responsabilité des agents	126
<i>Les types de fautes, 127 • La responsabilité disciplinaire dans la fonction publique, 128</i>	
<b>11</b> La responsabilité du cadre de santé en unités de soins	131
Les obligations du cadre de santé	133
<i>La gestion des matériels, 133 • Gérer l'équipe pluriprofessionnelle, 134 • Le télétravail : une possibilité de modalité de travail pour le cadre de santé, 139 • Protéger son équipe, 141 • Évaluer les activités des agents et de son équipe, 141</i>	

<b>12</b>	Le cadre de santé garant du secret professionnel	143
	Les références réglementaires concernant le secret professionnel pour les professionnels paramédicaux	143
	Les références réglementaires concernant le droit des personnes	145
<b>13</b>	Rappel sur le droit de grève	147
	La notion de service minimum	148
	<i>La notion de réquisition des professionnels en cas de grève, 148 • La notion d'assignation, 148</i>	
	Impact de la grève : la retenue sur salaire	149
<b>14</b>	Écrire un rapport circonstancié	151
	Généralités sur le rapport circonstancié	151
	L'écriture du rapport circonstancié	152

#### QUATRIÈME PARTIE

### LES ACTIVITÉS DES CADRES

<b>15</b>	L'activité gestionnaire	157
	Gérer le temps de travail de l'équipe et les plannings	157
	<i>Le cadre réglementaire de la gestion du temps de travail, 158 • Les horaires de travail, 158 • Les cycles de travail, 159 • La construction du planning de travail, 160 • Le compte épargne-temps, 162</i>	
	La gestion du planning	164
	<i>Rappel sur la détermination des effectifs requis, 165 • Les congés dans la fonction publique hospitalière, 168 • L'absentéisme, 176</i>	
	Construire le rapport d'activité du service	178
	La délégation de gestion aux cadres de santé	180
	Une autre activité gestionnaire : l'astreinte	181
	<i>L'organisation des astreintes, 182 • La compensation des astreintes, 182</i>	
	L'activité de reporting du cadre de santé	183
<b>16</b>	L'activité managériale	185
	Le recrutement	185
	<i>La fiche de poste, 186 • L'identification des compétences nécessaires, 187 • Principes dans la conduite d'un entretien de recrutement, 188</i>	

Intégration des nouveaux personnels	190
<i>Focus et rappel sur l'accueil et l'encadrement des étudiants en stage, 191</i>	
Mener les entretiens professionnels	192
<i>Les textes réglementaires, 193 • La procédure et le déroulement de l'entretien professionnel, 194 • La demande de révision d'appréciation du compte rendu de l'entretien professionnel, 199</i>	
La formation	199
<i>L'entretien de formation, 199 • Le compte personnel de formation, 201 • La construction du plan de formation continue, 201</i>	
Rappel sur la conduite de projet	202
<i>Le lancement du projet, 203 • La construction du projet, 204 • Bien définir le projet, 204 • Bien cadrer le projet, 204 • Sa mise en œuvre et son suivi, 205 • L'évaluation du projet, 205 • Le rôle du cadre de santé - conducteur du projet, 206</i>	
Rappel sur la conduite de réunion	207
<i>Avant la réunion, 207 • Pendant la réunion, 208 • Après la réunion, 208 • Quel style adopter pendant une réunion ?, 209</i>	

## CINQUIÈME PARTIE

### LA POSTURE DE MANAGER

<b>17</b> Autorité, négociation, communication dans une posture managériale	215
Rappel sur la notion d'autorité	216
<i>Cadres de santé et autorité : que faudrait-il notamment retenir ?, 216 • Autorité et leadership, 216</i>	
Rappel sur la négociation	217
<i>La négociation dans un contexte managérial, 217 • Les attitudes dans la négociation, 218 • Les phases d'une négociation, 219</i>	
La communication	220
<i>Une communication adaptée aux situations, 220 • Être disponible et à l'écoute de son équipe, 221</i>	



<b>18</b>	L'impact du management sur la motivation d'une équipe	223
	La démotivation	224
	<i>Repérer la démotivation dans son équipe, 224 • Les conséquences de la démotivation, 225 • Prévenir la démotivation de son équipe, 225</i>	
	Cultiver la motivation de l'équipe	226
	<i>Principe 1 : une culture d'équipe, 227 • Principe 2 : le souci des conditions de travail, 227 • Principe 3 : valoriser les agents et leurs compétences, 227 • Principe 4 : favoriser l'autonomie des agents, 227 • Principe 5 : fixer des objectifs clairs, 227</i>	
	Les choses à éviter	228

## SIXIÈME PARTIE

## AIDE-MÉMOIRE POUR LES CADRES DE SANTÉ FORMATEURS

<b>19</b>	Rappel sur la formation des professionnels paramédicaux	231
<b>20</b>	L'institut de formation dans son environnement	235
	Le rôle de la « région »	235
	L'université	236
	L'Agence régionale de santé	237
	<i>La direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, 238</i>	
<b>21</b>	Le fonctionnement des instituts	239
	Le fonctionnement des instituts dans l'arrêté du 17 avril 2018	239
	<i>La détermination de l'ordre du jour de l'instance, 240 • Les membres de l'instance compétente pour les orientations générales de l'institut, 241 • Les attributions de cette instance, définies par le texte de référence, 242</i>	
	La section compétente pour le traitement pédagogique des situations individuelles des étudiants	243
	<i>Les étapes chronologiques de cette section, 244</i>	
	La section compétente pour le traitement des situations disciplinaires	246
	Section relative à la vie étudiante (Articles 34 à 37)	249
<b>22</b>	Les instituts de formation au sein des groupements hospitaliers de territoire	251
	Rappel sur le rôle d'un coordonnateur des instituts de formation paramédicale	252

Le projet pédagogique partagé	254
Le rôle et les missions du cadre de santé formateur	255
<b>23</b> Une « nouveauté » due à la crise du COVID-19 : l'usage du numérique	257
<b>24</b> La démarche qualité des instituts de formation	259
<i>Conclusion</i>	261
<i>Bibliographie</i>	263
Références législatives	267
<i>Sur l'organisation hospitalière, 267 • Sur la certification, 267 • Sur l'exercice en pratique avancée, 268 • Sur les situations sanitaires exceptionnelles, 268 • Sur le risque de radicalisation, 268</i>	

## ANNEXES

---

<b>1</b> Décret n° 2012-10466	271
<b>2</b> Fiche métier du répertoire de la FPH	291
<b>3</b> Fiche métier du répertoire de la FPH	297
<b>4</b> Liste des textes de référence sur la fonction cadre de santé	303
<b>5</b> Abréviations	309

## Introduction

**L**ES EXIGENCES de qualité des soins, d'efficience dans l'évolution des organisations, d'intégration des usagers dans les instances des établissements, de conduite des évolutions des formations des professionnels composent une situation complexe que les établissements n'avaient jamais connue auparavant.

Dans l'organisation de l'hôpital, les cadres de santé ont une place fondamentale dans les réponses à apporter aux différents enjeux des établissements de santé et également dans la formation des professionnels paramédicaux. Ils sont présents dans les services et pôles de soins (cadre de santé de proximité, cadre de pôle) et les instituts de formation (responsable de formation).

Après une année de formation en institut de formation des cadres de santé (IFCS) et l'obtention d'un diplôme de cadre de santé, ils peuvent exercer dans le secteur public ou privé, en intra ou extrahospitalier, en institut de formation. Un cadre peut encadrer directement des équipes soignantes, mais aussi être en mission transversale chargé d'un ou plusieurs projets. Il peut travailler dans des domaines spécifiques, tels que l'hygiène.

L'autre champ d'exercice du cadre de santé est la formation. Le cadre de santé formateur de professionnels de santé exerce en institut de formation, soit en formation initiale soit dans un service de formation continue.

Cet exercice s'est considérablement élargi et complexifié depuis la parution en février 1990 de la circulaire DH/8A/PK/CT n° 00030 du

20 février 1990 (non parue au Journal officiel) décrivant les fonctions, missions et activités des surveillants et surveillants-chefs.

Si le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière décrit les métiers des cadres de santé selon qu'ils sont en service de soins ou en institut de formation, leur exercice s'exprime différemment et peut varier selon les lieux, la dimension de la structure, etc.

Les transformations continues (évolution médico-économique, politique de gestion des risques, évolution des pratiques managériales...) nécessitent de leur part une adaptation de leurs posture et positionnement, afin de conduire les équipes dans la réalisation des projets de soins. Ils sont le premier niveau hiérarchique des équipes de soins qu'ils dirigent, animent et gèrent afin de réaliser ce que l'on pourrait synthétiser par l'expression « production de soins dans les secteurs de soins » ; et les cadres de santé formateurs sont chargés de l'accompagnement des étudiants et des professionnels en formation.

La notion de proximité vis-à-vis de l'équipe, du service caractérise ainsi leur exercice avec un management opérationnel et d'action attendu : « Le manager agit et fait agir, il sait faire, fait et fait faire » (Chabert, 2011).

Il est également l'interlocuteur de premier niveau des patients et de leur famille, des équipes soignantes et des équipes de direction au sens général du terme. Il est reconnu comme l'acteur indispensable à la mise en œuvre des projets de soins (de Singly, 2009).

Si son expérience professionnelle antérieure (sa technicité) est une ressource qu'il peut/va pouvoir mobiliser dans sa pratique managériale, les exigences et les contraintes actuelles l'obligent à être au fait des évolutions, qu'elles soient de nature réglementaire ou organisationnelle.

La réingénierie, en cours de travail, du diplôme cadre de santé conduite par la direction générale de l'offre de soins (DGOS) depuis 2011 a inscrit dans sa réflexion les tendances du « renforcement des contraintes juridiques et réglementaires, de l'évolution des professions paramédicales dans le cadre des transferts d'activités et de compétences, de l'évolution technologique des équipements, des matériels et des pratiques ».

Étant donné cette activité polyvalente, diversifiée, plurielle, cet aide-mémoire pour les cadres de santé ou pour les futurs cadres se veut comme un « outil » à utiliser régulièrement pour *se remémorer les*

*informations...* en plus des autres outils tels qu'Internet. Qu'il soit en service de soins ou en institut de formation, le cadre de santé « n'ayant pas toutes ces informations immédiatement disponibles en mémoire, va rechercher les moyens de faciliter son travail et d'alléger sa charge mentale en aménageant son environnement matériel » (Dessus, Arnoux et Blet, 2008).

Cet aide-mémoire « peut enfin être consulté de manière routinière, c'est-à-dire sans un impact fort sur le déroulement de l'action (par exemple, la consultation de l'emploi du temps), mais sa consultation peut aussi être indispensable à l'activité en cours (par exemple, pour dicter un texte, rappeler des compétences, vérifier un niveau ou enchaîner des épisodes) » (Dessus, Arnoux et Blet, 2008).

Six parties constituent cet aide-mémoire. La première partie « Construire sa carrière » présente la fiche métier du cadre de santé issu du répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière, à la fois pour les cadres de santé travaillant dans des services de soins et les cadres de santé travaillant dans des instituts de formation. Préparer le concours de cadre supérieur de santé d'exercice clôture cette première partie et fait le lien avec la deuxième partie : le cadre dans l'organisation des soins. La responsabilité des cadres de santé s'est accrue au fil des années et constitue la troisième partie. Plusieurs types de responsabilités coexistent dans la fonction de cadre, qui est responsable « de la qualité des soins, de l'efficacité, et de la sécurité des patients ». Cette partie revient sur les principales caractéristiques de la responsabilité des cadres de santé dans leur exercice quotidien. La cinquième partie aborde de manière globale les activités des cadres de santé. Activité gestionnaire d'une part et activité managériale d'autre part, incluant la posture de manager du cadre de santé. La sixième et dernière partie, sur le cadre de santé formateur, finalise cet aide-mémoire.



# Première partie

## Construire sa carrière

<b>1</b>	La fiche métier du cadre de santé.....	7
<b>2</b>	Le statut des cadres.....	23
<b>3</b>	Mobilités professionnelles entre lieux d'exercice.....	29
<b>4</b>	Passer le concours sur titres de cadre supérieur de santé..	35
<b>5</b>	Passer le concours de directeur des soins .....	39

**D**EVENIR cadre de santé est une des perspectives d'évolution des professionnels paramédicaux et un projet personnel qui se construit progressivement. L'exercice préalable du métier pendant quatre années est une obligation réglementaire avant de passer le concours d'entrée en IFCS<sup>1</sup>.

Cinq chapitres composent cette partie. Le premier présente la fiche métier de cadre de santé du répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière, qui donne une vision élargie des activités du cadre de santé (Pôle-emploi, avec le répertoire opérationnel des métiers et des emplois, ou l'ANFH présentent également une fiche métier du cadre de santé). Le statut du cadre de santé de la fonction publique hospitalière est expliqué dans un deuxième chapitre, avant d'aborder les lieux d'exercice professionnels. Les deux derniers chapitres sont consacrés à l'évolution professionnelle du cadre de santé par le passage de concours : celui de cadre supérieur de santé et celui de Directeur des Soins.

---

1. Mars 2021, la réingénierie de la formation des cadres de santé n'est toujours pas d'actualité.



## 1

## LA FICHE MÉTIER DU CADRE DE SANTÉ

### Le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière

---

À l'instar des autres professions paramédicales, il existe une fiche métier pour le cadre de santé. Elle s'intègre dans un corpus de fiches des métiers paramédicaux.

Le premier répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière qui recense l'ensemble des métiers à l'hôpital a été créé en 1991. Il en est aujourd'hui à sa quatrième version (2004, 2008, 2013, mis à jour en 2017). Ce répertoire a pris en compte l'évolution des activités professionnelles des métiers soignants.

La construction de cette fiche est conduite par la Direction générale de l'offre de soins. Elle constitue une référence commune pour les établissements et les professionnels dans l'élaboration des fiches de poste, un ensemble de points de repère pour les recrutements et un

repère pour les cadres de santé dans leur exercice. La fiche métier pour les cadres de santé a été mise à jour en 2014.

## La fiche métier dans son ensemble \_\_\_\_\_

Le cadre de santé appartient dans cette nomenclature à la famille « soins », et au sous-ensemble « management des organisations des soins ». La fiche métier a pour intitulé : « Encadrant d'unité de soins et d'activités paramédicales ». Pour les cadres de santé travaillant dans des instituts de formation, leur appellation est « formateur(trice) des professionnels de santé ».

C'est dans la rubrique « autres appellations » que l'on retrouve la dénomination cadre de santé. La terminologie employée a suivi l'évolution des organisations hospitalières et des missions afférentes au poste. Nous sommes ainsi passés d' « infirmier surveillant des services médicaux » à « cadre infirmier » pour arriver à « cadre de santé paramédical » (texte de décembre 2013).

Chaque fiche métier est structurée en cinq parties : information générale, activités, savoir-faire, connaissances, informations complémentaires. Elle indique au professionnel les éléments importants de la fonction. Nous présenterons ici la fiche métier du cadre responsable d'unités de soins ; la fiche métier du formateur des professionnels de santé est présentée dans la partie 6.

## La fiche métier de l'encadrant d'unités de soins et d'activités paramédicales \_\_\_\_\_

### ◆ Informations générales

L'information générale de la fiche métier définit les missions de l'encadrant d'unités de soins et d'activités paramédicales :

- « – organiser l'activité de soins et des prestations associées ;
- manager l'équipe et coordonner les moyens d'un service de soins, médico-techniques ou de rééducation, en veillant à l'efficacité et la qualité des prestations ;

- développer la culture du signalement et gérer les risques ;
- développer les compétences individuelles et collectives ;
- participer à la gestion médico-économique au sein du pôle. »

C'est dans l'information générale qu'est rappelée l'autre appellation : cadre de santé.

Le prérequis pour être cadre de santé dans la fonction publique hospitalière est la possession du diplôme de cadre de santé obtenu après une année de formation en institut de formation des cadres de santé (IFSI).

### ◆ Les neuf activités du cadre

Neuf activités considérées comme principales sont listées dans la fiche métier du cadre de santé :

- « – contrôle et suivi de la qualité et de la sécurité des soins et activités paramédicales, dans son domaine ;
- coordination et suivi de la prise en charge de prestations ;
  - élaboration et rédaction de rapports d'activité ;
  - encadrement de proximité d'équipe(s), gestion et développement des personnels ;
  - montage, mise en œuvre, suivi et gestion de projets spécifiques au domaine d'activité ;
  - organisation et suivi de l'accueil (agents, stagiaires, nouveaux recrutés) ;
  - planification des activités et des moyens, contrôle et reporting ;
  - promotion des réalisations/des projets spécifiques à son domaine d'activité ;
  - veille spécifique à son domaine d'activité. »

Au travers de cette liste, l'activité du cadre se partage entre une activité théorique de conception (élaboration, rédaction, conduite de projet) et une activité pratique de gestion (encadrer, gérer, coordonner) ; ou encore en quatre missions significatives : celles de management d'équipe(s), de conduite de projet, d'expertise soignante et de formation.

En lien avec ces activités, le savoir-faire demandé aux cadres constitue la partie suivante.

## ◆ Les onze savoir-faire

Onze savoir-faire issus des activités présentées dans le chapitre précédent sont demandés aux cadres de santé :

- « – analyser des données, des tableaux de bord et justifier des résultats relatifs aux activités de son domaine ;
- arbitrer et/ou décider entre différentes propositions, dans un environnement donné ;
- concevoir, formaliser et adapter des procédures/protocoles/modes opératoires/consignes relatives à son domaine de compétence ;
- concevoir, piloter et évaluer un projet, relevant de son domaine de compétence ;
- établir/évaluer/optimiser un budget relatif à son domaine de compétence ;
- évaluer, développer et valoriser les compétences de ses collaborateurs ;
- fixer des objectifs, mesurer les résultats et évaluer les performances collectives et/ou individuelles ;
- organiser une unité, un service, en fonction de différents critères (missions, stratégie, moyens, etc.) ;
- piloter, animer, communiquer, motiver une ou plusieurs équipes ;
- planifier, organiser, répartir la charge de travail et allouer les ressources pour leur réalisation ;
- travailler en équipe/en réseau. »

## ◆ Les connaissances

Les connaissances demandées aux cadres au regard des activités et du savoir-faire sont présentées en fonction de deux degrés : connaissances approfondies et connaissances opérationnelles. Ces deux types de connaissance sont expliqués dans la fiche métier.

**Les connaissances approfondies** correspondent à la fois à des connaissances « pratiques et théoriques » en lien avec des domaines spécifiques (management, gestion, économie, soins). La notion de santé est le point de référence de ces domaines. La fiche métier indique également une durée d'acquisition qui se situe entre 2 et 4-5 ans c'est-à-dire après l'acquisition des connaissances opérationnelles.

**Les connaissances opérationnelles** sont des connaissances « détaillées », là aussi pratiques et théoriques. Ces connaissances

**Les connaissances approfondies et opérationnelles du cadre de santé encadrant issues de la fiche métier**

Connaissances approfondies	Connaissances opérationnelles
Animation d'équipe	Droit des usagers du système de santé
Communications /relations interpersonnelles	Éthique et déontologie professionnelle
Méthodologie d'analyse de situation	Évaluation de la charge de travail
Droit des patients	Gestion administrative, économique et financière
Soins	Management
	Méthodes de recherche en soins
	Organisation du travail
	Santé publique
	Stratégie et organisation/ conduite du changement

insèrent des savoirs sur « des processus, des techniques et procédés, des matériaux, des instruments, de l'équipement, de la terminologie et quelques idées théoriques ». Ces savoirs s'inscrivent dans le contexte de travail du cadre. Ces connaissances sont à acquérir à l'issue de la formation de cadre de santé, « de quelques mois à un/deux ans après ».

**◆ Les informations complémentaires**

Des informations complémentaires sont apportées en fin de cette fiche métier. Ces informations concernent les relations professionnelles les plus fréquentes des cadres de santé, les études préparant au métier et au diplôme, les correspondances statutaires pouvant exister, les possibilités de carrière et les tendances d'évolution du métier.

Le cadre de santé, manager de proximité, est en relation avec une pluralité d'acteurs en lien direct et indirect avec le soin. En lien direct avec le cadre se trouvent « les médecins pour la gestion médicale de l'unité, les autres services de soins, médico-techniques, logistiques, administratifs pour l'organisation des activités et des soins et pour la gestion des matériels, les partenaires de santé extrahospitaliers pour la continuité des prestations, les fournisseurs externes de matériels pour la veille technique et le choix des moyens, le service de formation continue pour organiser des formations adaptées aux besoins des personnels, les instituts de formation pour l'accueil et l'encadrement des stagiaires

responsables du pôle et les autres cadres du pôle pour l'élaboration et le suivi des projets du pôle ».

Cette liste est non exhaustive.

La correspondance statutaire est précisée dans les informations complémentaires : à visée des agents de la fonction publique hospitalière.

L'évolution de carrière est abordée au travers de la notion de passerelle. Les cadres de santé après trois années d'exercice peuvent passer le concours sur titre de cadre supérieur de santé et occuper à terme la fonction de cadre soignant de pôle (article 17 du décret n° 2012-1466 du 26 décembre 2012 portant statut particulier du corps des cadres de santé paramédicaux de la fonction publique hospitalière).

## La fiche métier du cadre formateur(trice) en techniques, management et pédagogie des soins \_

Même si cet aide-mémoire est centré sur les missions et les activités des cadres de santé exerçant dans des établissements de santé, il nous est apparu important d'inclure dans ce chapitre la fiche métier du cadre formateur(trice) des professionnels de santé<sup>1</sup>. En effet, au cours d'une carrière, il est possible de passer de l'un à l'autre.

### ◆ Les prérequis

S'il appartient à la famille « soins », le cadre formateur des professionnels de santé est classé dans la sous-famille « Formation et ingénierie de la formation aux soins ». La définition de son activité est de « former des professionnels paramédicaux et organiser les conditions de leurs apprentissages ; réaliser des actions de formation concernant les soins (techniques, management, pédagogie des soins, etc.) ».

Dans les instituts de formation, est plus utilisée aujourd'hui l'appellation « cadre de santé formateur » ou « cadre pédagogique » ; les termes

---

1. Fiche métier « Formateur(trice) des professionnels de santé sur <http://metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/>

« cadre enseignant », « formateur en IFCS » ou « formateur en IFSI » peuvent également se retrouver dans certains instituts de formation.

Le prérequis pour être cadre formateur des professionnels de santé est d'être titulaire du diplôme du métier enseigné.

#### Pour rappel

Sur le diplôme de cadre de santé figure la mention du métier d'origine. Depuis 2001, les professionnels de treize professions paramédicales, répartis en trois filières, peuvent être cadres de santé. Il s'agit des filières infirmière, rééducation et médico-technique.

Dans la filière infirmière se trouvent les infirmiers diplômés d'État, les infirmiers de bloc opératoire diplômés d'État, les infirmiers anesthésistes diplômés d'État, les infirmières puéricultrices diplômées d'État, les aides-soignants et les auxiliaires de puériculture.

Dans la filière rééducation se trouvent les pédicures-podologues, les masseurs-kinésithérapeutes, les ergothérapeutes, les psychomotriciens, les orthophonistes, les orthoptistes et les diététiciens.

Dans la filière médico-technique se trouvent les préparateurs en pharmacie hospitalière, les techniciens de laboratoire médical, les manipulateurs d'électroradiologie médicale.

### ◆ Les activités

Nous retrouvons également dix activités considérées comme principales pour le cadre formateur des professionnels de santé en institut de formation :

- « accueil, encadrement et accompagnement pédagogique de personnes (agents, étudiants, stagiaires, etc.) ;
- contrôle des connaissances et des compétences des personnes formées ;
- coordination des programmes/des projets/des activités ;
- enseignement et supervision de travaux dirigés de recherche et d'études, dans son domaine de compétence ;
- montage, mise en œuvre, suivi et gestion de projets spécifiques au domaine d'activité ;
- organisation des stages, en relation avec les responsables terrain ;

- organisation et planification des séquences d'enseignements théoriques et pratiques ;
- réalisation d'études et de travaux de recherche dans son domaine ;
- tenue d'entretiens individuels d'activité, de suivi pédagogique ;
- veille spécifique à son domaine d'activité. »

### ◆ Les savoir-faire

Associés aux activités ci-dessus, les savoir-faire déclinés dans la fiche métier de formateur sont :

- animer des formations relatives à son domaine de compétence ;
- choisir une méthode, un moyen correspondant à son domaine de compétence ;
- concevoir des dispositifs et actions de formation spécifiques à son domaine de compétence ;
- concevoir, piloter et évaluer un projet, relevant de son domaine de compétence ;
- concevoir, rédiger et mettre en forme une communication orale et/ou écrite ;
- conduire et animer des réunions ;
- conduire un projet individuel ;
- conseiller et orienter les choix d'une personne ou d'un groupe, relatifs à son domaine de compétence ;
- construire/adapter des outils/méthodes de travail spécifiques à son domaine de compétence ;
- élaborer un projet d'accueil et de formation pour des personnes/publics divers ;
- évaluer un dispositif/une action de formation.

### ◆ Les connaissances

Les connaissances afférentes aux activités et savoir-faire sont de même nature que pour les cadres de santé responsables d'unité de soins. Elles sont classées en deux catégories : détaillées et approfondies (tableau ci-contre).



### Les connaissances approfondies et opérationnelles du cadre de santé formateur issues de la fiche métier

Connaissances détaillées	Connaissances approfondies
Communication/relations interpersonnelles	Ingénierie de la formation
Éthique et déontologie professionnelles	Management
Gestion administrative, économique et financière	Pédagogie
Gestion des ressources humaines	Soins
Hygiène hospitalière	
Méthodes de recherche en soins	

### ◆ Les informations complémentaires

Cette fiche métier reprend les relations les plus fréquentes des cadres formateurs en privilégiant les directeurs des soins et cadres d'unités pour l'appréhension de l'évolution des soins, pour la définition de l'accueil et l'organisation des stages, les intervenants extérieurs, experts dans les contenus enseignés, pour la négociation des objectifs et la planification des interventions, les formateurs d'autres instituts de formation pour les échanges et la coordination, les professionnels paramédicaux pour le suivi des étudiants, les associations professionnelles pour des échanges sur les évolutions des métiers et les compétences de soins et de l'encadrement, les services de formation continue pour les propositions d'actions de formation.

Une formation en sciences humaines et/ou en sciences de l'éducation est spécifiquement souhaitée pour les cadres formateurs.

Les correspondances statutaires sont identiques à la fiche métier des cadres responsable d'unité.

Les facteurs clés sur l'évolution du métier sont l'universitarisation des formations paramédicales, l'organisation des cursus de formation axée sur la notion de compétence et un rapprochement avec les formations médico-sociales.

L'impact de ces facteurs externes se concrétise dans le partenariat avec les universités, une ingénierie pédagogique construite à partir de situations professionnelles.