

Projet stratégique 2022/2025

Institut de Formation Cadre de Santé (IFCS)

Ce projet décline les orientations stratégiques de l'Institut de Formation des Cadres de Santé du CHU de Bordeaux au regard des transformations dans le champ de la santé, de la formation et de la recherche, en cohérence avec les politiques de santé publiques nationales (Buzyn, 2018b) et celles du Projet Régional de Santé (ARS 2018 et Conseil régional 2018) et celles du Projet Médico Soignant de Territoire dans le cadre du Groupement Hospitalier Alliance.

« Les formations constituent l'un des éléments centraux de la qualité de notre système de santé et de l'efficacité de ses professionnels » (Tesnière, Rist et Riom, 2018, p. 5).

Ce projet poursuit une double ambition ; maintenir et développer un haut niveau de qualité au sein de la formation, offrir aux usagers, apprenants et partenaires les prestations qui répondent à l'adaptation des pratiques soignantes et managériales, aux mutations des métiers et des organisations.

Il est aussi un levier pour préparer les professionnels de demain à s'adapter aux défis à venir.

« La formation représente un puissant levier des transformations du système de santé... » (ibid, p. 6).

L'I.F.C.S soutient résolument l'orientation professionnalisante de la formation en complément des savoirs théoriques universitaires.

1. CONTEXTE

1.1 Le contexte législatif et réglementaire de la formation des cadres de santé

L'IFCS fait partie intégrante de l'Institut des Métiers de la Santé du CHU de Bordeaux qui comprend 14 instituts.

Sur autorisation d'exercice, l'institut assure les missions définies par l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme cadre de santé :

- ✓ La formation initiale des cadres de santé (50 étudiants)
- ✓ La formation continue dans le cadre de l'adaptation à l'emploi et l'approfondissement de domaines d'exercice professionnel des cadres et cadres supérieurs hospitaliers.

Le 26/11/2021, l'IFCS a obtenu la certification Qualiopi dans le cadre d'un travail collaboratif avec l'ensemble des Instituts des Métiers de la Santé. Depuis le 1/01/2022, cette certification est obligatoire pour tous les organismes de formation pour pouvoir bénéficier des fonds publics ou mutualisés des financeurs de la formation (OPCO, Commission Paritaire Interprofessionnelle Régional (CPIR), Etat, Régions, Caisse des dépôts et consignations, Pôle emploi ou Agefiph) – [article L 6316-1 du code du travail].

L'institut s'inscrit dans une volonté de partage et de développement des compétences. Force de propositions et à l'écoute des attentes diversifiées, il a la volonté de travailler en collaboration avec l'établissement de rattachement, le CHU de Bordeaux et l'ensemble des partenaires institutionnels. Anticipant l'intégration des formations dans le processus L.M.D telle que voulue dans les accords de BOLOGNE, l'institut s'est engagé, dès 1992, dans un partenariat universitaire avec l'Institut de Santé Publique et d'Epidémiologie et de Développement (ISPED) de Bordeaux.

Depuis septembre 2018, cette collaboration s'inscrit dans une dimension plus ambitieuse avec la création d'un Master 2 parcours « Cadre de Santé – Manager », intégré à la formation cadre dans le respect des exigences de l'Arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme cadre de santé. Il s'agit d'offrir aux étudiants cadres une formation qui s'inscrit dans un projet professionnel, mais répondant également aux exigences des organisations qui recrutent dans le milieu sanitaire, médico-social, de statut associatif, privé ou public.

Au niveau des tutelles, l'institut dépend du Ministère de la Santé qui fixe les conditions d'accès, les programmes de formation et les quotas d'entrée par région. L'ARS (Agence Régionale de Santé) et la DRJSCS (Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale) constituent le référent régional et représentent l'Etat.

Dans un rapport annuel d'activités, la directrice objective les activités et rend compte du fonctionnement de l'Institut. Les objectifs régionaux figurant dans la convention relative au financement des instituts de formation sanitaire et sociale sont tous mis en œuvre et font l'objet d'une traçabilité dans le rapport d'activité.

1.2 Les tendances d'évolution dans le champ de sanitaire et social

L'institut de formation se situe dans un système de santé confronté à de nouveaux défis: «L'accélération des évolutions autour du soin, de l'organisation, de la pédagogie, des attentes sociétales, de la recherche scientifique, ou des innovations en santé » (Tesnière, Rist et Riom, 2018).

1.2.1 La transformation de la demande de soins

L'augmentation de la prévalence des maladies chroniques associée au vieillissement de la population, le virage ambulatoire, les progrès technologiques, thérapeutiques ainsi que l'introduction du numérique dans les soins ont modifié les besoins des patients et leurs attentes. L'organisation territoriale qui concerne à la fois la mise en place des Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT), la coordination entre établissements de santé et celle de la ville-hôpital devrait améliorer le parcours du patient qui jusqu'à ce jour devait assurer lui-même la coordination entre tous les professionnels. Le développement de la coopération interprofessionnelle est au cœur de la performance du parcours de soins, incluant l'utilisateur dans ce processus.

1.2.2 Des pratiques de soins en constante évolution

L'exercice des métiers de la santé évolue rapidement. Dans les domaines tels que ceux de la responsabilité et de l'éthique, de l'information des patients, de la sécurité et de la qualité des soins, les exigences sont certaines envers les professionnels. L'accès à l'information modifie les rapports entre soignant et soigné. « Le patient lui-même est une source d'information précieuse sur la qualité des soins » (Buzyn, 2018, p. 18), les patients experts et les représentants des usagers sont à intégrer comme acteurs de la formation.

Le développement des technologies de précision et de l'information continue à modifier les pratiques professionnelles, par une hyperspécialisation de pôles médicaux d'une part mais aussi par l'essor de l'hospitalisation à domicile et la multiplication du travail en réseau dans des modes d'organisation de travail flexibles.

Le développement de prise en charge par la télémédecine, la recherche du maintien de l'accès et du suivi des soins dans les territoires souffrant d'un manque de médecins généralistes, le développement de la prévention dans les orientations nationales vont favoriser l'émergence de nouvelles pratiques et de nouveaux métiers telles les infirmier(e)s de pratiques avancées (Conseil Régional, 2018).

En parallèle, « Les nouvelles générations de professionnels sont en demande de travailler plus collectivement, de bénéficier de nouvelles perspectives pour diversifier leurs parcours professionnels et de bénéficier de formations qui favorisent les passerelles... » (Buzyn, 2018a, p. 6).

1.2.3 Les contraintes économiques

La maîtrise des dépenses de santé se traduit par une recherche d'efficience dans l'adéquation entre activités, ressources humaines et matérielles dans le cadre d'une mutualisation des moyens et des ressources. L'évaluation médico économique de l'activité exige une traçabilité et comptabilité des activités autour de la construction d'indicateurs de suivi pertinents au regard de leur complexité.

1.3 Les facteurs d'évolution des métiers cadres

Une étude de l'APEC (Évolution des métiers et des compétences cadres : quels enjeux ?, s. d.) a identifié six facteurs d'évolution des métiers cadres : la mondialisation, la métropolisation, la transition énergétique, la réglementation, l'innovation et la digitalisation.

Certes le champ de la santé n'est pas exposé de la même manière à ces facteurs. Néanmoins, cette étude a mis en évidence qu'au-delà des compétences techniques et du cœur de métier, si l'exigence des compétences transverses n'est pas une nouveauté, c'est en fait l'exigence d'une plus grande maîtrise de celles-ci qui est un phénomène récent.

Ces compétences transverses demandent à développer des capacités et aptitudes au nombre desquelles on peut citer de façon non exhaustive : la compétence à travailler au sein d'équipes pluridisciplinaires, à développer un réseau, à communiquer ; la capacité à s'inscrire dans une approche systémique, à s'appuyer sur des connaissances juridiques ; avoir une bonne compréhension des enjeux en santé publique, à gérer et piloter des équipes dans le cadre de projets complexes...

1.4 La crise sanitaire

Depuis fin 2019, la pandémie COVID a éprouvé durablement les organisations de soins, sanitaires, médico-sociales, les structures d'aide à domicile. Les professionnels de santé ont su faire preuve d'engagement dans cette situation incertaine évoluant sans cesse tant dans les besoins que les attentes institutionnelles.

1.5 La démographie des professionnels de santé

La crise sanitaire a souligné les tensions en matière de ressources humaines de notre système de santé. Recruter et fidéliser les professionnels diplômés, attirer les jeunes dans les carrières soignantes, sont et seront un défi majeur pour les années à venir.

Le guide « Mieux manager pour mieux soigner », les accords Ségur et la loi Rist (Loi du 26 avril 2021 visant à améliorer le système de santé par la confiance et la simplification, s. d.) portent la volonté de répondre à ces enjeux majeurs.

Les cadres de santé qu'ils soient en position de management dans les établissements sanitaires et médico-sociaux ou de formation dans les instituts de formation des professions de santé seront des acteurs-clés dans la résolution de cette problématique, en termes d'analyse, de vision et de mise en place de solutions adaptatives, innovantes et efficaces.

2. LES CADRES DE SANTE

2.1 Les cadres de santé en nouvelle aquitaine

Notre région compte 2219 personnels d'encadrement du personnel soignant, 26% d'entre eux dans le département de la Gironde. 79% de ces agents œuvrent dans le secteur public. 42% de l'effectif est âgé de 50 ans et plus ; la part des femmes représente 86% des effectifs.

La pratique de ces cadres de santé s'inscrit dans une dimension plurielle du métier : cadre de santé d'unité, cadre de santé formateur. De plus, à l'avenir, les nouveaux dispositifs territoriaux et modes de coopération sanitaire et médico-sociale vont probablement créer de nouvelles fonctions modifiant les profils et compétences des personnels d'encadrement des équipes interprofessionnelles soignantes et l'ouverture possible sur des fonctions de cadre de santé chercheur. Ces évolutions soulèvent donc la question de la professionnalisation des cadres de santé et de leur formation.

Si la professionnalisation se trouve à la convergence de la construction des compétences et de celle de l'identité professionnelle individuelle et collective, cette professionnalisation revêt une signification différente selon les acteurs du champ professionnel:

- ✓ La constitution d'un groupe social autonome et reconnu : la professionnalisation participe du construit de la profession.
- ✓ L'accompagnement de l'évolution du milieu du travail : la professionnalisation devient une condition de l'efficacité et de la performance au travail.
- ✓ Le processus de construction d'un professionnel par la formation.

Pour WITORSKI, la professionnalisation procède à la fois d'une intention de l'organisation de travail pour mobiliser les salariés dans leur adaptabilité aux systèmes de travail et d'une demande des individus et groupes professionnels de la reconnaissance du développement de leurs compétences et de leur efficacité d'actions. (Wittorski, 2001)

2.2 Quel impact sur la formation cadre de santé ?

Le projet pédagogique de l'I.F.C.S du C.H.U de Bordeaux intègre à son contenu pédagogique les enseignements d'un Master 2 « Cadre de Santé Manager » qui propose aux futurs cadres formateurs /cadres en secteur de soins, outre des compétences liées au cœur de métier, de développer des compétences transverses « tout au long de la vie » professionnelle ; ces compétences favorisent la réactivité face à des situations complexes, l'autonomie dans la recherche de ressources, de méthode d'analyse et de résolution problèmes.

Les compétences qui sont au cœur des pratiques des cadres de santé sont amenées à se transformer, à évoluer pour faire face aux nouveaux enjeux de la stratégie nationale de santé 2018-2022. Une plus grande

maîtrise de compétences transverses doit accompagner le changement des organisations de soins et travailler plus collectivement :

- ✓ Articuler les problématiques à travers une lecture multi référencée (sociologique, économique et financière, juridique, éthique et philosophique...).
- ✓ Garantir l'efficacité de l'organisation des activités.
- ✓ Coordonner le dispositif de prise en charge autour de la pluri-professionnalité en favorisant la coopération.
- ✓ Promouvoir la gestion des risques et la qualité des pratiques professionnelles.
- ✓ Inclure l'utilisateur dans sa prise en charge et le processus de décision.
- ✓ Accompagner la conduite du changement et l'évolution des organisations en préservant la qualité de vie au travail.
- ✓ Développer une vision stratégique au service de l'anticipation et de l'innovation.

La fonction cadre de santé s'exerce dans des organisations complexes où de multiples logiques s'entrecroisent - qu'elles soient soignantes, de spécialisation, financières, d'établissement – et peuvent se lire à un niveau individuel et collectif.

Le cadre doit se situer au regard de ces logiques parfois paradoxales et les articuler afin de ne pas en réduire la complexité, facteur d'évolution. L'acquisition d'un regard critique et distancié, par la multiplicité des approches, permet une compréhension plus large des situations.

Ainsi, l'IFCS veut offrir aux étudiants cadres une formation qui s'inscrit dans un véritable projet professionnel tout en répondant aux exigences des organisations qui recrutent.

Les futurs cadres seront en capacité d'intégrer des postes à responsabilités dans un contexte d'activité public, privé ou associatif.

3. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Les orientations stratégiques sont établies en référence au contexte, à l'actualité législative et réglementaire.

3.1 Engagement qualité

La certification de l'IFCS a été délivrée sur la base de 7 critères qualité appréciés au moyen 32 indicateurs fixés par un référentiel national, au cours d'un audit réalisé par un organisme certificateur. Gage de qualité, l'obtention de cette certification Qualiopi confirme notre engagement dans la promotion de la culture qualité comme axe de la professionnalisation de son public et de la valorisation de la qualité des processus de formation.

- ✓ Formalisation, harmonisation et respect des pratiques

Pour une cohérence du processus pédagogique l'équipe pédagogique et administrative s'inscrit dans une logique collective de formation.

L'appropriation, par chacun des acteurs, des décisions et des procédures existantes ou amenées à évoluer est essentielle au bon fonctionnement institutionnel et relève de la responsabilité de chaque agent de l'équipe.

Un travail d'équipe pouvant intégrer l'équipe administrative, selon les sujets, vise à mettre à jour le référentiel de fonctionnement général et les référentiels pédagogiques auxquels chacun pourra se référer (traçabilité papier et informatique des décisions et procédures)...

L'objectivation du fonctionnement, la mise en commun des outils et des pratiques pédagogiques doivent renforcer la lisibilité et valoriser les activités pédagogiques et administratives.

3.2 Promotion d'un projet de formation innovant

3.1.1 Le partenariat universitaire

Le master2 « cadre de santé Manager » co-construit avec l'ISPED permet une meilleure connaissance des enjeux de la mutation de notre système de santé, et permet aux étudiants de bénéficier optimiser le numérique dans le programme de formation (plateforme collaborative de l'ISPED).

3.1.2 La formation continue

Les sessions de formation continue centrées sur le management ou la pédagogie sont ouvertes aux professionnels toutes filières confondues afin d'œuvrer à la collaboration interprofessionnelle.

3.1.3 Enrichir les approches pédagogiques de la formation par des méthodes innovantes

- ✓ Déploiement
 - ✓ De la simulation managériale tant au niveau de la formation initiale que de la formation continue
 - ✓ De la simulation en pédagogie
 - ✓ Jeux de rôles
- ✓ Réflexion autour de l'intégration de certaines problématiques actuelles
 - ✓ Transition écologique
 - ✓ Attractivité, Fidélisation, Intergénérationnalité
- ✓ Renforcement des « Soft Skills » des étudiants au cours de leur progression (compétences douces, compétences transversales)

3.3 Promotion d'une alternance copulative

3.2.1 Renforcer le socle de tout dispositif de formation entre production des Savoirs et acquisitions de compétences

- ✓ Accompagnement individualisé
- ✓ Suivi pédagogique
- ✓ Evolution du portfolio

3.2.2 Poursuivre le travail de prospection stage en se centrant sur une logique parcours co-construit autour du projet professionnel de l'étudiant

3.2.3 Anticiper la prise de poste de l'étudiant pour faciliter son début de carrière

3.4 Promotion de l'IFCS

3.3.1 Organiser une journée « portes ouvertes » chaque année

3.3.2 Promouvoir les activités et productions des étudiants

3.3.3 Promouvoir l'expertise pédagogique de l'IFCS

- ✓ Réinvestir les compétences des formateurs sur l'ensemble de l'IMS et auprès des équipes soignantes
- ✓ Développer la formation continue en l'ouvrant sur le territoire
- ✓ Renforcer les interactions avec les autres instituts du CHU (Savoirs, reconnaissances, co-construction, transversalité, partage)

3.3.4 Contribuer à la valorisation de l'exercice cadre de santé

3.4.3 Ouvrir certaines prestations thématiques pédagogiques aux professionnels en exercice

4. CONCLUSION

Ce projet s'inscrit dans une culture d'amélioration continue de l'offre de formation et des pratiques. Il permet de fixer des orientations qui peuvent être à tout moment interrogées, discutées et évaluées pour s'adapter aux différentes évolutions de notre secteur, que ce soit en terme de réglementation, de politique sanitaire, de formation, de pédagogie, de management, d'avancées dans les Savoirs et la prise en charge des usagers du système de santé.

BIBLIOGRAPHIE

APEC (2018). Evolution des métiers et des compétences cadres : Quels enjeux. Les études de l'emploi cadre N° 2018-02

ARS (2018). Projet Régional de Santé 2018-2028. Récupéré le 11 décembre 2018 sur le site de l'ARS Nouvelle Aquitaine : <https://www.nouvelle-aquitaine.ars.sante.fr/projet-regional-de-sante-prs-2018-2028-en-nouvelle-aquitaine>

ARS. Statistiques et indicateurs de la santé et du social Aquitaine Limousin Poitou Charente. 2015
<https://www.nouvelle-aquitaine.ars.sante.fr>.

Bourdoncle, Raymond : Autour des mots : Professionnalisation, formes et dispositifs. Education permanente. N° 172. 2007

Buzyn, A. (2018a). Ma santé 2022 : un engagement collectif : dossier de presse. Paris : Ministère des solidarités et de la santé. Récupéré le 11 décembre 2018 :
<https://solidaritesante.gouv.fr/actualites/presse/dossiers-de-presse/article/ma-sante-2022-un-engagement-collectif>

Buzyn, A. (2018b). Stratégie nationale de santé 2018-2022. Paris : Ministère des solidarités et de la santé. Récupéré le 11 décembre 2018 : https://solidaritesante.gouv.fr/IMG/pdf/dossier_sns_2017_vdef.pdf

Ministère des Solidarités et de la Santé. (s. d.). Adapter les formations aux enjeux du système de santé Consulté 4 avril 2022 : <https://solidarites.sante.gouv.fr/ministere/documentation-et-publicationsofficielles/rapports/sante/article/adapter-les-formations-aux-enjeux-du-systeme-de-sante>

Observatoire régional de l'emploi et de la formation, OREF (2018). Enquête de France stratégie et la Dares au niveau national. Dans Portrait sanitaire et social. Département de la Gironde. Récupéré le 11 décembre 2018, site Aquitaine Cap Métiers : <https://fr.calameo.com/read/000948872286b69a47777?view=slide>

Rist, Loi du 26 avril 2021 visant à améliorer le système de santé par la confiance et la simplification. (s. d.). Vie publique.fr. Consulté 4 avril 2022 :
<https://www.vie-publique.fr/loi/277465-loi-rist-26-avril2021-ameliorer-le-systeme-de-sante-par-la-confiance>

Tesnière, A., Rist, S. et Riom, I. (2018). Stratégie de la transformation du système de santé : Adapter les formations aux enjeux du système de santé. Rapport final. Récupéré le 11 décembre 2018, site de La documentation française: <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapportspublics/184000612.pdf>

Wittorski, Richard : La professionnalisation en questions. Centre de recherche sur la formation, de recherche en éducation : action et identité, L'Harmattan, 2001