

Rapport de la Mission Cadres Hospitaliers : Réflexions et préconisations du CEFIEC

Le rapport de la mission « cadres hospitaliers » retient une définition fonctionnelle du cadre hospitalier autour de quatre missions : Management d'équipes et d'organisations - Transversale ou de responsabilité de projet - Expert - Formation initiale ou continue.

L'appellation « cadres hospitaliers » regroupe l'ensemble des cadres des filières administratives soignante et de rééducation, socioéducative, médico-technique, technique et ouvrière travaillant à l'hôpital.

Les cadres de santé sont pour partie une composante des cadres hospitaliers, et plus largement appartiennent à un ensemble comprenant des cadres de secteurs hospitaliers et extrahospitaliers publics et privés.

Dans la dynamique du travail de reingénierie des dispositifs de formation des cadres qui va s'engager, le CEFIEC sera vigilant à ce que les orientations proposées soient adaptées à ces différents publics, dans le respect des spécificités des filières professionnelles et de la diversité des lieux d'exercice.

S'agissant des missions des cadres hospitaliers, l'approche proposée par le rapport rejoint en partie la vision du CEFIEC.

Cependant, il considère que, spécifiquement pour les cadres de santé, il existe aujourd'hui trois métiers: cadre d'unité de soins - cadre formateur - cadre chargé de missions transversales liées à une expertise.

La mission « suggère que soit possible, » pour les formateurs qui le souhaitent, « une carrière partagée entre un exercice professionnel de cadre en établissement et une activité de formation. »

Par ailleurs, elle s'appuie sur une approche du métier de formateur limitée au maintien de la discipline et au contrôle et une conception de la formation centrée sur la stricte transmission de savoirs.

L'alternance entre les trois métiers au cours d'une carrière peut être une richesse.

Cependant, la présence de formateurs permanents et à temps pleins dans les instituts de formation est essentielle pour accompagner les étudiants ou les stagiaires en formation.

En effet, cet accompagnement n'est pas toujours programmable et le suivi individuel et collectif des étudiants et stagiaires nécessite une relation de continuité entre un formateur et une personne ou un groupe en formation.

Le métier de formateur de professionnels paramédicaux a beaucoup évolué. Il n'est pas seulement inscrit dans une logique de transmission des savoirs mais s'appuie sur l'apprentissage à l'analyse réflexive et l'accompagnement des personnes en formation.

Le CEFIEC note avec satisfaction l'émergence dans le rapport du concept de "cadre apprenant".

Cependant, les accès directs à la formation de cadre de santé, sans avoir eu au préalable un parcours « de cadre apprenant », doivent être préservés.

Il paraît également indispensable d'accompagner d'emblée la professionnalisation des tuteurs de ces « cadres apprenants ».

Les établissements de santé pourront s'appuyer sur l'expertise des directeurs et formateurs des instituts de formation des cadres de santé qui pourront contribuer à la professionnalisation des tuteurs, à l'accompagnement des « cadres apprenants » dans leur parcours et leur préparation à l'entrée en formation.

La mission préconise une formation professionnelle et universitaire dans le respect des métiers et filières professionnelles.

Elle propose de maintenir dans un premier temps le Diplôme de Cadre de Santé et la sélection à l'entrée en formation pour aller dans un deuxième temps vers la délivrance d'un « Master complet ».

Le CEFIEC est en accord avec le rapport qui préconise une formation professionnelle et universitaire pour tous les cadres hospitaliers.

Inscrire la formation des cadres hospitaliers et de santé dans l'enseignement supérieur contribuera à la nécessaire harmonisation des partenariats entre les instituts de formation et les universités.

Il réitère sa demande de création d'un diplôme de Master spécifique aux cadres de santé s'inscrivant dans le « développement à l'université des sciences paramédicales ».

Il propose un Master inscrit dans :

- un domaine "Santé et Soins",
- ayant pour mention "management et formation des professionnels paramédicaux",
- proposant trois options :
 - « *management des professionnels paramédicaux* »
 - « *formation des professionnels paramédicaux* »,
 - « *expertise* » (dans un champ clinique donné, pratiques avancées).

La dénomination des mention et options peuvent encore évoluer.

Le CEFIEC pense que ce Master devrait être accessible après une sélection à l'entrée en formation.

Des dispenses partielles de formation sont envisageables par la V.A.E. ou la V.A.E.S. Pour autant, il semble difficile d'envisager une dispense totale de formation.

Une formation en quatre semestres pour les cadres de santé, correspondant à 120 ECTS éventuellement capitalisables sur plusieurs années, favoriserait :

- une réelle alternance s'appuyant sur des stages de longue durée et un tutorat,
- le développement de parcours personnalisés de formation tenant compte de la réalité des contextes,
- l'obtention d'un Master par tous les cadres de santé.

La mission propose de créer « un tronc identique voire commun » de formation pour tous les cadres hospitaliers.

Un tronc commun nous semble essentiel et pertinent pour développer une culture managériale partagée.

Le CEFIEC préconise un tronc commun obligatoire, comprenant des unités d'enseignements fondamentaux et des unités d'enseignement de type travaux dirigés permettant l'appropriation des concepts et prenant en compte les spécificités.

Il semble impératif d'ajouter aux thématiques du tronc commun préconisé par la mission, des thématiques centrées sur la pédagogie utilisée par tous les cadres de santé.

Si ce tronc commun est fondamental, il ne suffit pas pour former les cadres de chaque filière professionnelle. Chaque dispositif de formation doit bénéficier en complément du tronc commun d'unités d'enseignement spécifiques obligatoires pour certaines et optionnelles pour d'autres. Ces unités contribueront à la personnalisation des parcours de formation et au développement de la professionnalisation.

Dans le cadre de la formation tout au long de la vie, elles faciliteront la mobilité entre métiers à l'intérieur d'une même filière professionnelle.

Pour autant, le CEFIEC demande que chaque filière professionnelle garde la maîtrise de la formation plus spécialisée ou plus technique qui la concerne.

La mission pose le principe de création d'Instituts Supérieurs du Management en Santé régionaux ou inter régionaux et leur mise en réseau

Si la création de ces instituts peut être une des réponses possibles à la formation des cadres hospitaliers et des cadres de santé, le CEFIEC pense qu'au lieu de créer des structures nouvelles il serait pertinent de s'appuyer sur les structures existantes tout en les faisant évoluer.

Les Instituts de formation des cadres de santé doivent être d'emblée des partenaires à part entière. Ils ont développé une expertise en formation initiale et en formation continue :

- dans la conception d'une formation interprofessionnelle en santé,
- en ingénierie de la formation professionnelle tout au long de la Vie,

et des pratiques :

- de travail en réseau avec différents professionnels,
- de partenariat avec des universités.

Les I.F.C.S. sont depuis longtemps inscrits dans un maillage régional et font aujourd'hui partie intégrante des Schémas Régionaux des Formations Sanitaires et Sociales. Ils répondent ainsi aux besoins des territoires de santé de chaque région.

Par ailleurs, l'offre de formation ne devra pas seulement répondre aux besoins des cadres hospitaliers mais aussi aux cadres des territoires de santé d'une région donnée.

C'est pourquoi il nous semble important de conserver les structures de formation à un échelon régional.

De plus, si la création des I.S.M.S. est retenue, le CEFIEC propose de les dénommer plutôt Instituts Supérieurs du Management et de la Pédagogie en Santé, I.S.M.P.S., pour permettre aux cadres hospitaliers de développer des compétences dans ces domaines en formation initiale et en formation continue.

Le CEFIEC suggère que cette création d'I.S.M.P.S. s'appuie sur les compétences des personnels des instituts de formation des cadres de santé.

L'intégralité des personnels de ces structures doit pouvoir intégrer, s'ils le souhaitent, les I.S.M.P.S.

Cette intégration doit être anticipée par la mise en place de plans de formation permettant :

- aux directeurs et formateurs qui n'ont pas encore un master d'en obtenir un,
- à tous les directeurs et formateurs de continuer à développer leur compétence à la recherche,
- à tous les personnels d'adapter leurs compétences à l'évolution de leurs emplois.

Si la mise en réseau des I.S.M.S. est bien sûr indispensable, le CEFIEC affirme la nécessité de préserver la diversité des orientations de formation et des approches pédagogiques qui constitue une source d'émulation et d'amélioration des pratiques professionnelles. Elle est une richesse pour les étudiants et les institutions qui les emploient.

Cette proposition de mise en réseau rejoint les pratiques actuelles des I.F.C.S. adhérant au CEFIEC qui partagent expériences et pratiques et mènent des travaux en commun. Elle permettra d'aller encore plus loin dans la réflexion interprofessionnelle et favorisera le développement de travaux de recherche en management et en pédagogie en santé.

Depuis leur création, les instituts de formation des cadres de santé ont formé des milliers de cadres de santé, et ont répondu aux besoins des établissements de santé.

Conscient de la nécessité de faire évoluer l'actuelle formation des cadres de santé et de développer des dispositifs de formation pour l'ensemble des cadres hospitaliers, le CEFIEC, à travers les I.F.C.S., se tient prêt à contribuer à la construction de nouveaux dispositifs et à leur mise en œuvre.

Il souhaite vivement être associé pleinement aux groupes de travail mis en place.