



**Comité d'Entente
des Formations
Infirmières Et Cadres**

REFERENTIEL METIERS - COMPETENCES DES CADRES DE SANTE

Composition du groupe de travail

- Andrée BONICHON, IFCS CLERMONT-FERRAND
- Philippe BOURREL, IFCS NANTES (V.P. Formation Cadre)
- Annick BOUREZ, IFCS ROUEN
- Philippe CARRE, IFCS AMIENS (Animateur)
- Marie-Odile CHOLET, IFCS DIJON
- Dominique DO-CHI, IFCS VILLE-EVRARD
- Nicole PASTOL, IFCS BREST
- Christiane PECHEUR, IFCS STRASBOURG
- Jeanne RALLIER, IFCS AP-HP
- Jean-Pierre RONGICONI, IFCS AIX-EN-PROVENCE

Une finalité¹ :

Dans le cadre des orientations du CEFIEC préparer les mutations et adapter la formation des cadres de santé.

Un objectif¹ :

Produire le ou les référentiel(s) de compétences du cadre de proximité et / ou du cadre formateur.

Une continuité¹ :

Cette démarche s'inscrit dans la continuité de travaux engagés depuis plusieurs années :

- L'analyse du contexte de la formation professionnelle (2004),
- L'élaboration d'un référentiel d'activités (2007),
- L'identification de familles de situations de travail (2007).

Une référence : la compétence

La compétence est un système intégré et dynamique de ressources personnelles (connaissances, savoir-faire, capacités relationnelles, expériences), et environnementales (banques de données, personnes ressources...) que l'individu sait mobiliser, combiner, pour gérer en contexte des ensembles de situations professionnelles prévues, imprévues et inédites².

Les cadres de santé puisent des ressources issues de leur métier d'origine, de leurs différentes formations notamment en I.F.C.S.³, et des situations de travail rencontrées dans leur exercice de cadre.

¹ En référence à la présentation lors de l'assemblée générale de mai 2008 à Angers

² En référence à Bellier, Chenu, De Keetele, Le Boterf, Perrenoud, Touraine

³ Institut de formation des cadres de santé

« Être compétent » et « avoir des compétences »⁴

La méthode retenue est fondée sur la distinction à faire entre « être compétent » et « avoir des compétences » :

- **être compétent**, c'est être capable d'agir avec pertinence dans une situation de travail. C'est donc mettre en oeuvre une pratique professionnelle pertinente par rapport aux exigences et contraintes particulières de cette situation, tout en mobilisant une combinatoire appropriée de « ressources »,
- **avoir des compétences**, c'est avoir ces ressources pour agir avec pertinence et avec maîtrise dans une situation de travail. Avoir des ressources est donc une condition nécessaire, mais non suffisante pour être reconnu comme compétent.

Un choix de classification des ressources

La classification des ressources, réalisée dans un premier temps pour chaque situation de travail, s'appuie sur la classification de Philippe Perrenoud.⁵

- Les savoirs :
 - déclaratifs :
 - 1- Ressources communes aux métiers de cadre de santé :
 - dont l'utilisation diffère selon le métier exercé,
 - dont le degré de maîtrise diffère selon le métier exercé,
 - 2- Ressources spécifiques à chacun des métiers de cadre de santé
 - procéduraux (comment faire, méthode, techniques, protocoles), et conditionnels (quand intervenir de telle ou telle manière),
 - locaux (spécificités du contexte).
- Les capacités : (savoir-faire, schèmes de perception, pensée, jugement, évaluation, habiletés : savoir y faire)
- D'autres ressources qui intègrent le potentiel personnel et singulier de l'individu (attitudes, valeurs, normes, règles intériorisées, le rapport : au savoir - à l'action - à l'autre - au pouvoir (posture))

⁴ Adapté de : Mission évaluation des compétences professionnelles des métiers de la santé, Fédération nationale des spécialités chirurgicales, Référentiel métier et compétences en chirurgie, décembre 2007, page 7 & Le Boterf Guy, directeur du cabinet le Boterf Conseil, expert en gestion et développement des compétences professionnelles. guyleboterf@wanadoo.fr

⁵ En référence à « Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle » Ph.Perrenoud 2001.

Cadre de santé : un « métier » à plusieurs facettes ou un ensemble de métiers en interaction ?

- L'exercice du métier de cadre de santé s'est complexifié, entraînant des responsabilités accrues. Confrontés, dans un rythme accéléré, à un environnement aux mutations multiples : recompositions sociales, économiques et culturelles, les cadres de santé font face aux réformes organisationnelles régulières des structures de santé, aux intérêts nouveaux des apprenants et des professionnels de santé, et aux attentes des usagers.
- Les cadres de santé sont reconnus par une identité fortement ancrée dans le soin, s'appuyant sur des valeurs humanistes et des règles déontologiques.
- Ils sont également reconnus par leur expérience d'un minimum de quatre ans en qualité de professionnel de santé, et leur parcours de formation suivi en I.F.C.S. validé par l'obtention du Diplôme de cadre de santé.
- C'est aujourd'hui un groupe professionnel spécifique, composé de professionnels issus des différents métiers paramédicaux, ayant une qualification reconnue de cadre responsable d'une unité de soins⁶ et de cadre formateur en soins. Certains d'entre-deux sont chargés de missions transversales liées à une expertise. Ces missions ne seront pas développées dans ce travail.
- Les référentiels ont été élaborés en tenant compte des probables évolutions de l'exercice des métiers cadre de santé.

⁶ Lire partout : unité de soins et secteur d'activités paramédicales

Cadre de santé : une « formation » en questionnement

- La formation est le creuset d'acquisitions théoriques, méthodologiques, réflexives, opérationnelles qui contribue à la construction de compétences permettant d'appréhender les situations professionnelles dans leur complexité, et d'agir de manière appropriée. Elle pose aussi les fondements dynamiques à l'entrée dans un processus de maturation professionnelle en évolution constante⁷ c'est-à-dire le cheminement qui accompagne le développement vers l'expertise.
- Nous entendons par expertise cette intuition et évaluation globale d'un problème qui se traduit par une compréhension instantanée et un jugement sans analyse consciente, avec pourtant la hiérarchisation des priorités et le choix de solutions adéquates.
- La formation initiale des cadres de santé a pour intention de renforcer, faire émerger et développer des potentiels, favorisant leur compétence dans une pluralité de situations professionnelles complexes. Aujourd'hui, penser un référentiel de formation initiale implique de viser les acquisitions évoquées ci-dessus mais aussi de poser les principes d'une formation continue pour accompagner le processus de développement personnel et de maturation professionnelle.
- Nous avons une triple ambition :
 - une formation cadre de santé professionnalisante et diplômante en I.F.C.S., en partenariat avec l'Université,
 - une maîtrise d'œuvre : de la conception, à la réalisation et à son évaluation par les professionnels directeurs d'institut et cadres formateurs,
 - un dispositif de formation évolutif et performant dans un contexte de régionalisation et d'universitarisation.

⁷ au sens de P. Benner

Un langage commun simple et opératoire

■ Profession⁸ :

Trois univers de signification, trois champs sémantiques, associés à trois types d'usage du terme :

Signification :

- « action de déclarer hautement ses opinions ou ses croyances » anglais calling (vocation) - allemand Beruf (métier et vocation)
- « occupation par laquelle on gagne sa vie ».
- « ensemble des personnes exerçant le même métier ». Proche de corporation ou de groupe professionnel désignant l'ensemble de ceux qui ont le même « nom de métier » ou le même statut professionnel.

Une réalité et un triple enjeu s'articulant autour de trois axes :

- identitaire, subjectif, d'accomplissement de soi et de partage de valeurs d'ordre éthique ayant des significations culturelles,
- économique, objectif, celle de l'activité productrice de revenu, de coalitions d'acteurs défendant leurs intérêts, un monopole et une reconnaissance de leur expertise.
- social, collectif, et politique par l'appartenance à un groupe défini comme organisation sociale qui le situe dans ses rapports entre Etat et individus, et par la caractérisation de ses activités.

Signifier ainsi les choses, c'est marquer d'emblée que les discours peuvent difficilement embrasser simultanément toutes ces dimensions.

■ **Métier** : La distinction entre métier et profession est devenue plus floue aujourd'hui. Toutefois, pour ce travail nous retenons quelques approches différentes mais complémentaires liées à la notion de métier comme :

- *socle des appartenances sociales professionnelles à la fois légitimes et reconnues.* Claude Dubar⁹
- *ensemble de situations de travail prévalentes à gérer dans un secteur d'activités et corpus associé de ressources internes et externes aux individus.* Guy Le Boterf¹⁰
- *ensemble relié des individus qui ont à juger ensemble de la validité des initiatives qu'ils prennent face à une gamme de situations.* Philippe Zarifian¹¹

⁸ Claude Dubar, Pierre Tripier, « sociologie des professions », Armand Colin, Paris, 1998, 256 pages

⁹ ibid

¹⁰

¹¹ Zarifian, le modèle de la compétence, Editions Liaisons, 2004, 130 pages

- **Situation de travail** : une ou plusieurs activités devant déboucher sur un résultat attendu et comportant un ensemble de critères de réalisation.
Événement vécu d'une certaine durée, repéré, sinon délimité, selon les coordonnées spatiales et temporelles, par des sujets, acteurs, agents, qui s'y trouvent impliqués (quelle personne ? A quel endroit ? A quel moment ?).
Les situations sont toujours complexes et difficiles à analyser du fait des dimensions hétérogènes qu'elles comportent, (jeu antagoniste et conflictuel des volontés, des intentionnalités, des désirs, des fantasmes, des valeurs et des logiques propres aux différents partenaires, éventuellement communs à certains d'entre eux), appelant en quelque sorte une lecture multi référentielle, de toute façon herméneutique.

- **Activité** : Premier niveau de regroupement cohérent et finalisé de tâches ou d'opérations élémentaires visant un but déterminé.
Activité finalisée¹² : ensemble finalisé de tâches à accomplir, la finalisation s'exprime au moyen d'un objectif à atteindre qui se traduit par un produit final
Quelques repères : Une activité
 - Prend du temps,
 - N'est pas une responsabilité,
 - N'est pas une compétence,
 - S'exprime concrètement par un substantif signifiant l'action,
 - Ne s'exprime pas par « participation à » ou « contribution à ».

- **Ressources** : Les différents savoirs construits par un individu par la formation et par son expérience professionnelle qu'il combine entre eux et avec les ressources de son environnement pour gérer avec pertinence des situations de travail. Ce concept de ressources fait l'objet de différentes approches suivant les auteurs auxquels on se réfère.¹³

¹² Barzuchetti S. 2002 Léonardo

¹³ Cf. pages 4

La démarche de travail

■ Des préalables :

- Une approche reposant sur un choix terminologique « activités de soins et prestations de service » qui recouvre toutes les activités directement et indirectement pratiquées auprès des bénéficiaires par les professionnels paramédicaux.
- Une démarche en cohérence avec la démarche engagée par la Direction de l'Hospitalisation et de l'Organisation des Soins : notre visée est la même, décrire les métiers de cadres de santé et leurs perspectives d'évolution dans une logique de compétence pour envisager un nouveau référentiel de formation. Cependant, nous avons retenu une approche différente afin d'étayer nos conceptions et d'enrichir la réflexion et le débat.

■ Un choix de travail : nous avons choisi dans un premier temps de construire deux référentiels pour deux métiers : cadre d'unité de soins¹⁴ et cadre formateur en soins, pour ensuite mettre en évidence les aspects communs et spécifiques.

■ Un choix de méthode :

- pour classer les activités et ressources génériques, nous sommes partis de situations de travail prévalentes répondant aux critères suivants :
 - faire partie du cœur de métier de cadre d'unité de soins ou de formateur aux métiers du soin.
 - représenter une variété suffisante de situations.
 - représenter des situations, qui, si elles sont gérées avec pertinence par le cadre de santé, peuvent permettre d'inférer que ce cadre de santé peut être qualifié de compétent.
- nous avons sollicité des cadres de santé, des cadres supérieurs de santé et des directeurs des soins pour relecture et avis sur les activités et les situations de travail prévalentes

¹⁴ Pour soins, lire partout soins infirmiers, médico-techniques, et de rééducation.

Les situations de travail retenues par métier de cadre de santé

Métier de cadre formateur en soins :

1. Concevoir en équipe pédagogique, mettre en œuvre et évaluer la formation d'un groupe d'étudiants.
2. Guider et accompagner les parcours individuels et collectifs de professionnalisation des étudiants.
3. Mettre en œuvre avec d'autres professionnels les dispositifs de sélection et d'examen et en assurer le suivi.
4. Initier et conduire des études et travaux de recherche visant l'innovation pédagogique et la qualité de la formation.

Métier de cadre d'unité de soins :

1. Gérer au quotidien la production des soins et des prestations de service d'un secteur d'activité.
2. Manager une équipe pluriprofessionnelle prestataire de soins.
3. Gérer l'information relative aux secteurs d'activité.
4. Initier et / ou conduire des études et travaux visant l'amélioration continue de la qualité.

Contexte et évolutions

Le métier de formateur en soins et le métier de cadre d'unité de soins s'inscrivent dans une dynamique institutionnelle et un contexte en forte mutation :

- l'évolution des attentes et des besoins des usagers, des politiques de santé publique,
- l'évolution rapide des connaissances et des technologies qui implique un réajustement constant des « compétences » requises pour exercer les métiers paramédicaux et en formation,
- la restructuration de l'enseignement supérieur en France et en Europe¹⁵, la re-ingénierie des formations des métiers de la santé et leur « universitarisation »,
- la demande sociale de formations professionnelles favorisant la mobilité et la formation tout au long de la vie,
- la recomposition des différentes professions de santé entre elles (médicales et paramédicales) dans un contexte démographique et de pénurie de certains professionnels de santé,
- la marchandisation de secteurs touchant à la formation et à la santé,
- les réformes structurelles de l'organisation sanitaire et la régionalisation des appareils de formation,
- l'hétérogénéité des groupes formés et des parcours de professionnalisation,
- la transformation du marché du travail et l'évolution du rapport au travail.

¹⁵ Accords de Bologne

Métier de cadre formateur en soins

Concevoir en équipe pédagogique, mettre en œuvre et évaluer la formation d'un groupe d'étudiants :

- les référentiels de formation vont être revus en profondeur,
- l'approche par les « compétences », et la formation par des situations emblématiques de soins nécessitent de repenser les projets de formation et les pratiques pédagogiques,
- l'ingénierie de formation va questionner les modalités de l'alternance et de l'apprentissage, la place et la fonction des stages, le rôle et les missions des acteurs.

Guider et accompagner les parcours individuels et collectifs de professionnalisation des étudiants :

- les conditions de l'apprentissage évoluent. L'apprentissage repose sur le développement de l'intelligence situationnelle, l'analyse des situations rencontrées, simples ou complexes, et l'approche professionnelle réflexive en stage et en institut,
- le dispositif de formation permet à l'étudiant d'être acteur de son parcours de professionnalisation, auteur de son projet et favorise son autonomie et sa responsabilité.

Mettre en œuvre avec d'autres professionnels les dispositifs de sélection et d'examen et en assurer le suivi :

- les orientations politiques en matière d' « universitarisation » des formations de santé, les changements réglementaires prévisibles diversifient les modalités de sélection et de certification et d'accès aux diplômes professionnels,
- la modification des modalités de collaboration entre les partenaires transforme le rôle du formateur.

Initier et conduire des études et travaux de recherche visant l'innovation pédagogique et la qualité de la formation :

- l' « universitarisation » des dispositifs de formation peut être un levier de développement de travaux de recherche et de productions de savoirs spécifiques concernant la formation en soins.

Concevoir en équipe pédagogique, mettre en œuvre et évaluer la formation d'un groupe d'étudiants

Activités :	En :
Construction du projet pédagogique spécifique à un groupe d'étudiants	<ul style="list-style-type: none"> Définissant le profil du futur professionnel en référence à la réglementation en vigueur, aux compétences visées et à l'évolution du métier Définissant des intentions et orientations pédagogiques s'appuyant sur des valeurs et des conceptions partagées par l'équipe, et sur la réglementation en vigueur en matière de formation Définissant le dispositif d'évaluation des acquis
Elaboration des parcours d'apprentissage et de développement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> Traduisant les intentions et orientations en processus et objectifs d'apprentissage Organisant et planifiant les stages Définissant des priorités relatives aux contenus, méthodes, et outils, tenant compte des moyens mobilisables et à mobiliser Collaborant avec l'ensemble des partenaires Répartissant les activités de formation entre les formateurs permanents et les intervenants extérieurs à l'institut
Conduite du projet pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> Programmant les activités de formation Négociant et en coopérant avec les partenaires intervenant dans la formation Assurant le suivi de la mise en œuvre et la gestion des aléas
Réalisation d'activités de formation	<ul style="list-style-type: none"> Concevant les interventions dont il a la responsabilité Dispensant des enseignements Animant des travaux dirigés et des travaux pratiques En créant des activités et en s'appuyant sur les opportunités pour favoriser l'appropriation des savoirs et leur mise en lien En mobilisant des savoirs et en favorisant leur transfert En coopérant avec les partenaires de stage
Evaluation de la progression des apprentissages des étudiants	<ul style="list-style-type: none"> Elaborant le libellé de l'épreuve, des grilles et critères d'évaluation en cohérence avec le projet pédagogique Assurant l'adéquation entre le type d'évaluation et les objectifs pédagogiques (les compétences à développer) Restituant les résultats dans le respect des règles établies Assurant un suivi des résultats et l'accompagnement des étudiants
Evaluation de la performance du projet pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> Concevant les modalités, les critères et les outils de l'évaluation Contribuant à la réalisation et à l'analyse des résultats de cette évaluation Proposant des actions d'amélioration

Guider et accompagner les parcours individuels et collectifs de professionnalisation des étudiants

Activités :

Aménagement d'espaces de parole individuels et collectifs en lien avec le vécu en formation

En :

Organisant des temps formels
Articulant les demandes des étudiants et le projet de formation
Saisissant des opportunités d'échanges
Animant des temps collectifs d'échanges et de régulation

Accompagnement individualisé des parcours d'apprentissage et des projets de professionnalisation

Conduisant des entretiens personnalisés
Utilisant des outils de suivi de progression individuel et collectif
Responsabilisant l'étudiant à la construction de son projet de professionnalisation
Favorisant pour chaque étudiant l'articulation et la cohérence de ses choix de formation et son projet professionnel
Animant des temps collectifs de réflexion professionnelle articulant le champ professionnel concerné et les coopérations interprofessionnelles
Favorisant la réflexion éthique et l'analyse réflexive des pratiques

Guidance des étudiants dans leur travail de recherche

Favorisant l'appropriation de la méthodologie et de la posture de recherche, respectant les choix et la progression de chaque étudiant
Favorisant le développement de l'autonomie de l'étudiant
Inscrivant les travaux de recherche dans les pratiques professionnelles

Mettre en œuvre avec d'autres professionnels les dispositifs de sélection et d'examen et en assurer le suivi

Activités :

Contribution au déroulement des dispositifs

En :

Réalisant l'accueil des candidats et des jurys
Contrôlant la conformité et la régularité de l'épreuve
Contribuant à la surveillance des épreuves écrites
Veillant à la sécurité des personnes concernées
Gérant les aléas
Participant aux jurys finaux et aux instances

Evaluation des performances des candidats au concours et aux examens

Elaborant et proposant des sujets, et des guides et des grilles de correction
Participant aux réunions de jurys de préparation et d'harmonisation
Contribuant à la réalisation des activités d'évaluation liées à l'épreuve : corrections de copies, entretiens, et soutenances de travaux de recherche

Accompagnement des candidats en échec aux examens

Conduisant des entretiens
Construisant et mettant en œuvre des projets complémentaires de formation

Initier et conduire des études et travaux de recherche visant l'innovation pédagogique et la qualité de la formation

Activités :

Prospection et actualisation des connaissances

En :

Assurant une veille documentaire
Organisant sa gestion documentaire : tracer, synthétiser et diffuser les données
Analysant les évolutions et leur impact sur la santé et les soins, les organisations, le travail, l'emploi et la formation
S'impliquant dans un réseau de partenaires et en échangeant avec d'autres professionnels dans un esprit de mutualisation
Contribuant à des productions professionnelles
Se formant régulièrement par des moyens diversifiés et adaptés

Promotion d'un projet d'étude ou de recherche

Initiant un projet d'étude ou de recherche en lien avec l'analyse prospective et les différentes évolutions
Concevant avec des partenaires un projet d'étude ou de recherche
Contribuant aux réponses d'appels à projet de recherche

Conduite du projet d'étude ou de recherche

Coordonnant des activités de recherche
Appliquant une démarche de recherche
S'assurant de la cohérence de la démarche
Coopérant avec d'autres chercheurs
Garantissant une réflexion éthique
Veillant au respect des règles déontologiques
Publiant et diffusant les résultats

Promotion de l'innovation et de la qualité en formation

Contribuant à la démarche qualité
Expérimentant des méthodes et outils pédagogiques innovants dans le respect des règles éthiques et déontologiques
Mesurant les impacts de ces innovations sur l'amélioration continue de la qualité
Coopérant avec les membres de l'équipe et les autres acteurs concernés par la formation
Publiant et diffusant les résultats
S'impliquant dans un réseau de partenaires et en échangeant avec d'autres professionnels dans un esprit de mutualisation
Contribuant à des productions professionnelles

Métier de cadre d'unité de soins

Gérer au quotidien la production des soins et des prestations de service d'un secteur d'activité :

- le développement du consumérisme a modifié le comportement des usagers, leur exigence accrue de qualité des soins et des prestations nécessite de développer la traçabilité et le contrôle,
- la densité de la charge en soins, la rotation rapide des parcours patients liés aux contraintes « médicoéconomiques », et la complexification des techniques transforment les modalités de gestion.

Manager une équipe pluriprofessionnelle prestataire de soins :

- le décalage entre les choix liés aux contraintes médicoéconomiques et le sens des pratiques soignantes, demande explication, argumentation, négociation et échanges avec les professionnels,
- le turn-over et le nomadisme des professionnels dans certains contextes, l'hétérogénéité des niveaux de « compétences » et d'expériences, les activités et les actes partagés complexifient le management d'une équipe pluriprofessionnelle,
- les nouvelles temporalités dans l'organisation du travail, l'aménagement et la réduction du temps de travail, le développement du travail à temps partiel, le recours aux heures supplémentaires modifient la gestion du temps.

Gérer l'information relative au secteur d'activité :

- l'accès des patients aux informations de leur dossier, l'exercice du consentement éclairé, la juridiciarisation modifient les modalités de traçabilité des informations,
- l'introduction et l'utilisation de nouvelles techniques et méthodes d'information et de communication institutionnelles, au sein des unités transforment la gestion des activités. L'harmonisation des outils institutionnels, la diversité des informations et des sources modifient l'activité du cadre.

Initier et / ou conduire des études et travaux visant l'amélioration continue de la qualité :

- le développement de la démarche qualité, de la prévention et de la gestion des risques modifie la dynamique institutionnelle,
- l'évolution rapide des pratiques et des données scientifiques impliquent une actualisation permanente des connaissances et un engagement plus prononcé dans la recherche.

Gérer au quotidien la production des soins et des prestations de service d'un secteur d'activité

Activités :	En :
Diagnostic quotidien de la situation	<ul style="list-style-type: none"> Evaluant la charge en soins ou en prestations de service Identifiant les ressources et les compétences disponibles Définissant les priorités en tenant compte des ressources mobilisables et à mobiliser Adaptant l'organisation du travail
Communication, médiation avec les patients ou leur entourage	<ul style="list-style-type: none"> Conduisant des entretiens personnalisés répondant aux sollicitations Organisant des temps formels d'écoute des patients et leur entourage Orientant si nécessaire le patient et son entourage vers l'interlocuteur le plus à même de répondre à la demande Accompagnant le patient et son entourage dans son parcours de soin ou son projet thérapeutique Accompagnant l'équipe dans les situations relationnelles difficiles Conduisant des médiations avec d'autres interlocuteurs ou en les facilitant (coordonnant) Assurant un traitement et un suivi des insatisfactions et des plaintes Analysant les enquêtes de satisfaction et conduisant des actions correctives.
Coordination des parcours de soins	<ul style="list-style-type: none"> Développant des projets partagés, des règles communes avec les partenaires Planifiant et organisant les activités de soins en collaboration avec les partenaires de soins internes et externes Anticipant les évolutions Gérant les dysfonctionnements ou les situations inédites et imprévues Assurant l'interface entre les différentes équipes
Mise en adéquation et optimisation qualitative et quantitative des ressources et des activités	<ul style="list-style-type: none"> Proposant des orientations en fonction du suivi de l'exécution du budget du secteur d'activité Gérant les flux d'activité Adaptant les ressources humaines et les qualifications à la nature et au volume d'activité Gérant les ressources matérielles et les équipements au regard de la nature et du volume d'activité
Evaluation et contrôle des activités	<ul style="list-style-type: none"> Contrôlant la réalisation effective des soins et des prestations. Supervisant le traitement des aléas et des situations de crises. S'assurant de la conformité des soins aux bonnes pratiques Elaborant le rapports d'activités du service

Manager une équipe pluriprofessionnelle prestataire de soins

Activités :	En :
Organisation du travail et des conditions de travail	<ul style="list-style-type: none">Coordonnant l'articulation des interventions des membres de l'équipe intra disciplinaire et interdisciplinaireCoordonnant la mesure de la charge en soins ou des prestations paramédicalesParticipant aux staffs, aux visites et aux transmissionsFormalisant les délégations de tâches aux membres de l'équipe intra disciplinaireFacilitant la collaboration entre les professionnelsFacilitant les modalités de prise de décisionOrganisant des réunions cliniques et des temps d'expression des professionnelsAssurant l'actualisation et la diffusion des informations, des procédures et des protocolesVeillant à la prévention des risques liés au travail
Gestion et animation des professionnels	<ul style="list-style-type: none">Assurant une autorité administrative par délégation au sein de l'unitéOrganisant la planification des présences des professionnels dans l'unité, en conjuguant la réglementation, l'activité et les demandes personnelles, en préservant une équité de traitement entre les professionnelsGérant les imprévusFormalisant des délégations internes en matière de planification en cohérence avec la politique du pôleArticulant la communication intra et inter unité, et inter pôlesOrganisant la communication entre les membres de l'équipe pluriprofessionnelle, des réunions d'information et d'expression des personnelsContrôlant la ponctualité et la tenue généraleOrganisant le dispositif d'intégration des professionnelsFavorisant l'instauration et le maintien d'un climat de confiance
Gestion des compétences	<ul style="list-style-type: none">Identifiant les compétences nécessaires à l'activité de l'unitéGarantissant l'application des procédures et des protocoles et leur évaluationMesurant périodiquement la pratique professionnelle collectiveEvaluant périodiquement les compétences des professionnels et la qualité de leurs prestations par délégationMenant les entretiens d'explicitation du parcours de professionnalisationDéveloppant les compétences individuelles et collectives par la formation
Formation des professionnels	<ul style="list-style-type: none">Diffusant l'offre de formation destinée au personnelFacilitant l'accès des professionnels aux sources et aux supports d'information et de formationMenant les entretiens d'explicitation du parcours de professionnalisationSupervisant la formation des futurs professionnels au sein de l'unité et en institut de formationOrganisant des actions ponctuelles de formation spécifiqueOrganisant l'encadrement et l'accompagnement des nouveaux professionnels

Gérer l'information relative au secteur d'activité

Activités :

Gestion de l'information concernant les patients et leur entourage

En :

Collectant, triant, diffusant et stockant des informations
Mettant en place les moyens spécifiques à l'accessibilité, la continuité, la coordination des informations intra et interservices
Contrôlant le respect de la législation et des normes en matière d'information, et des circuits et des procédures de fiabilité, de confidentialité et de sécurité
Contrôlant la traçabilité et la qualité des transmissions pour garantir la continuité des soins et des prestations de service

Traitement et diffusion de l'information concernant les professionnels et le fonctionnement du secteur d'activité

Collectant des informations
Classant, en diffusant, en s'assurant de la compréhension des textes réglementaires, des notes de services, des protocoles, des procédures et en contrôlant leur application
Conduisant des réunions d'information
Assurant la traçabilité des informations diffusées
S'assurant de l'accès à la documentation professionnelle

Valorisation de travaux produits par les professionnels du secteur d'activité

Impulsant la formalisation par les professionnels de l'analyse des pratiques professionnelles, des innovations, des productions ...
Favorisant ou assurant la diffusion des travaux
Organisant des communications
Rédigeant des articles professionnels

Initier et / ou conduire des études et travaux visant l'amélioration continue de la qualité

Activités :

Conduite du projet qualité d'un secteur d'activité

En :

Mettant en œuvre le système qualité sur la base de la politique qualité définie par l'établissement
Promouvant une culture qualité et la formation des personnels à la démarche qualité et à l'autoévaluation
Accompagnant la démarche : information, communication, conduite, conseil et soutien
Veillant à la mise en œuvre et au suivi des procédures institutionnelles
Veillant à l'implantation et à la coordination de la gestion documentaire, et à son utilisation
Evaluant la qualité des actes réalisés par l'équipe à partir d'un référentiel national, institutionnel ou spécifique
Assurant le suivi régulier de l'atteinte des objectifs qualité
Favorisant la mise en œuvre des améliorations
Valorisant les productions des professionnels qui se sont engagés
Concevant et développant des dispositifs pour communiquer et analyser les résultats avec les professionnels

Coordination de la mise en œuvre de la gestion des risques au sein d'un secteur d'activité

Promouvant et entretenant une culture de gestion du risque
Favorisant l'appropriation des processus de signalement
Mobilisant l'ensemble des personnels à la gestion et à la traçabilité des risques
Intégrant les compétences et les comportements des personnels
Mettant en œuvre des dispositifs pour diagnostiquer en équipe des risques prévisibles
Mettant en œuvre les dispositifs de gestion d'évènements indésirables et des incidents ou accidents sanitaires
Mettant en œuvre un plan de prévention des risques professionnels
Concevant et développant des dispositifs pour communiquer et analyser les résultats avec les professionnels

Prospection, actualisation et production des connaissances professionnelles

Assurant une veille documentaire
Organisant sa gestion documentaire : tracer, synthétiser et diffuser les données
Analysant les évolutions et leur impact sur la santé et les soins, les organisations, le travail, l'emploi et la formation
S'impliquant dans un réseau de partenaires et en échangeant avec d'autres professionnels dans un esprit de mutualisation
Contribuant à des productions professionnelles
Se formant régulièrement par des moyens diversifiés et adaptés

Les ressources¹⁶

¹⁶ Notre choix est d'aborder les ressources de manière non exhaustive, mais d'en décliner les domaines

Ressources relatives à l'exercice des métiers de cadre de santé

Les savoirs déclaratifs : leur usage et leur degré d'approfondissement différent d'un métier à l'autre voire d'une situation à l'autre

- Santé et soin
 - Les modèles et conceptions de la santé et du soin*
 - Santé publique*
 - Savoirs biologiques, médicaux et cliniques liés aux activités paramédicales*
 - Qualité et sécurité*
 - (...)*
- Philosophie, anthropologie
 - Conceptions de l'être humain et de la vie*
 - Epistémologie des sciences et histoire des idées*
 - L'éthique*
 - (...)*
- Education et Pédagogie
 - Concepts et courants pédagogiques*
 - Théories de l'apprentissage*
 - Les modèles en évaluation*
 - (...)*
- Management
 - Les théories, modèles et styles*
 - (...)*
- Information et communication
 - Les théories et modèles*
 - Les systèmes d'information*
 - (...)*
- Droit
 - Droit de la santé*
 - Droit du travail*
 - Législation et réglementation de la formation professionnelle initiale et continue*
 - Déontologie et règles professionnelles*
 - (...)*
- Sociologie, psychosociologie, psychologie
 - Sociologie des organisations, des professions, du travail*
 - Psychologie du travail et ergonomie*
 - Psycho dynamique des groupes*
 - (...)*
- Economie et gestion
 - Les modèles en économie générale*
 - Economie de la santé*
 - Logique financière et modèles de gestion*
 - (...)*
- (...)

Les savoirs procéduraux

Connaissance des procédures, démarches, prescriptions, méthodes et techniques en :

- Management d'un groupe et d'une équipe de travail
- Organisation et coordination des soins et prestations de service
- Accompagnement et gestion des parcours de professionnalisation
- Management de projet
- Management de la qualité et de la gestion des risques
- Evaluation
- Information et communication
- Recherche
- Règles d'achats publics
- (...)

Les capacités

Les cadres de santé développent des capacités (savoirs faire, habiletés) à partir de savoirs déclaratifs et procéduraux, combinés à des savoirs issus de l'expérience construite en formation et en situation professionnelle.

A titre d'exemples, les capacités attendues pour les cadres de santé pourraient être :

- Gérer une situation conflictuelle
- Evaluer la qualité d'une pratique de soins d'un professionnel ou d'un étudiant
- Mener un entretien de formation
- Négocier des ajustements dans la conduite de projet
- Mener une enquête de satisfaction
- Elaborer des critères et indicateurs d'évaluation
- Concevoir et utiliser un support de communication
- Argumenter la pertinence d'un projet de recherche
- (...)

Les autres ressources

Pour gérer avec pertinence les situations de travail et pour adopter des attitudes, des postures adaptées, chaque cadre de santé mobilise son potentiel, composé de qualités personnelles, de valeurs, d'aptitudes.

Il combine ce potentiel avec les valeurs, normes et règles de son environnement professionnel et la politique institutionnelle.

Sont notamment en jeu :

- Des valeurs humanistes ancrées dans le soin et dans la formation professionnelle aux soins,
- L'ouverture d'esprit, la curiosité et la créativité,
- La volonté de coopération avec ses différents partenaires,
- Le sens des responsabilités,
- Une posture institutionnelle, la loyauté,
- Un engagement professionnel et une posture éthique.