



**INSTITUT DE FORMATION DES CADRES DE SANTÉ  
DU CHRU DE TOURS**

WWW.CHU-TOURS.FR/ECOLES-DU-CHRU-DE-TOURS/



**Année 2021-2022**

**PROJET PEDAGOGIQUE**

**2021-2022**

**FORMATION CADRE DE SANTE**

# Sommaire

<b>Le préambule .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Le contexte de la formation .....</b>	<b>3</b>
1.1. La présentation de la structure .....	3
1.2. Une équipe pédagogique formée et ouverte sur l'extérieur .....	3
1.3. La finalité de la formation cadre.....	5
1.4. Les principales missions de la formation cadre .....	5
1.5. Les besoins en formation cadre.....	6
1.6. Les valeurs .....	7
<b>2. Les spécificités de l'IFCS de Tours .....</b>	<b>8</b>
2.1. Le partenariat avec l'Université de Tours.....	8
2.2. Les choix pédagogiques de l'IFCS de Tours.....	10
2.3. L'évaluation de la formation cadre.....	14
<b>3. Les autres offres de formation continue .....</b>	<b>16</b>
3.1. La préparation au concours de cadre de santé .....	16
3.2. La formation continue des cadres de santé .....	17
<b>La bibliographie.....</b>	<b>19</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>21</b>

## Le préambule

Le projet pédagogique de l'Institut de Formation des Cadres de Santé (IFCS) est un document qui sert de guide et de référence pour étayer une réflexion et surtout pour construire son parcours de formation.

Le projet a été élaboré en tenant compte du programme officiel (textes régissant la formation cadre de santé), de son évolution réglementaire et de son partenariat avec l'Université de Tours, mais également sur une analyse des besoins des parties prenantes concernées par cette formation.

Le projet pédagogique de l'IFCS de Tours repose sur le principe que le professionnel en formation cadre est un sujet porteur de connaissances et d'expériences, et que sa professionnalisation s'inscrit non seulement dans une dimension collective mais aussi dans une démarche individuelle (Wittorski, 2008). Pour Wittorski (2008), « la professionnalisation est une « mise en mouvement » des individus » elle met en avant l'idée d'une transaction identitaire sujet-environnement ». Pour Le Boterf (2011), « On ne professionnalise pas des personnes : seules celles-ci peuvent « se » professionnaliser si elles en ont la volonté et y consacrent l'énergie et les efforts nécessaires ».

Pour souligner ce principe, l'équipe pédagogique considère l'étudiant comme un professionnel en formation en le positionnant *avec* l'équipe pédagogique et non au centre du dispositif pour l'accompagner *vers* sa professionnalisation. A l'instar de l'émergence du patient-partenaire dans les parcours de santé (Haute Autorité de Santé, 2020), l'IFCS favorise la position d'étudiant-partenaire :

- partenaire de l'équipe pédagogique à l'échelon individuel dans la construction de son parcours de formation,
- partenaire de l'équipe pédagogique à l'échelon collectif avec un engagement dans la formation.

L'organisation pour répondre à ce projet pédagogique est présentée dans les différents documents remis aux professionnels en début de formation cadre :

Document 1	Diplôme cadre de santé : référentiels d'activités et de compétences (DGOS <sup>1</sup> , 2012)
Document 2	Ingénierie de formation (IFCS, 2021-2022)
Document 3	Les maquettes de formation (IFCS, 2021-2022)
Document 4	Compétences du cadre de santé associées aux éléments de contenu de la formation (IFCS, 2021-2022)

---

<sup>1</sup> Direction Générale de l'Offre de Soins

## **1. Le contexte de la formation**

### **1.1. La présentation de la structure**

L'Institut de Formation des Cadres de Santé est agréé pour les trois filières infirmière, médico-technique et rééducation avec une capacité d'accueil de 55 professionnels pour une durée de formation de dix mois.

L'IFCS est intégré aux écoles du CHRU de Tours, composées elles-mêmes de l'Institut de Formation des Professions de Santé (IFPS), de l'école de sages-femmes et du Centre de Formation d'Apprentis (CFA) Santé Centre-Val de Loire soit 11 formations dédiées aux métiers de la santé. Il est également adossé au CHRU de Tours, premier établissement de santé de la région Centre Val de Loire, et premier employeur de la région (9022 équivalents temps plein travaillé dans l'année 2019). Au niveau départemental, son activité représente 49.5% des séjours pris en charge dans le département (chiffres clés CHRU Tours, 2019) dans les activités de MCO, SSR et Psychiatrie.

L'IFCS s'inscrit également dans le Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) Touraine-Val de Loire des Instituts, qui comprend 13 instituts de formation du département d'Indre et Loire.

### **1.2. Une équipe pédagogique formée et ouverte sur l'extérieur**

L'équipe pédagogique se compose d'une directrice, de deux cadres supérieures de santé formatrices permanentes, à temps plein.

- **Cidàlia Moussier**, cadre supérieure de santé paramédicale, directrice de l'IFCS. Elle est titulaire de deux masters, parcours management de la qualité et des projets et parcours européen de recherche en formation d'adultes et d'un diplôme universitaire initiation à la réflexion éthique dans les pratiques soignantes. Elle assure des interventions au sein de l'Université de Tours (Diplôme d'Etat d'Infirmier(ère) en Pratique Avancée, Master Qualité et Gestion des Risques en Santé, Diplôme Universitaire d'Education Thérapeutique). Elle est conseillère scientifique paramédicale de l'Institut de Formation en Soins Infirmiers du CHRU de Tours.

Elle a exercé sur des postes d'encadrement de services de soins, de pôle médico-technique et de chargée de mission qualité-gestion des risques. Depuis 2015, elle

est expert-visiteur de la Haute Autorité de Santé et participe à ce titre à des visites d'établissements sanitaires.

Elle est membre du comité de rédaction de la revue Objectifs Soins & Management.

Les deux cadres supérieures de santé formatrices sont issues de la filière infirmière et sont toutes deux formées à la simulation en santé :

- **Catherine Prigent** est titulaire d'un master management de la santé et des industries pharmaceutiques. Elle assure des interventions au sein de l'Université de Tours sur le master Infirmières de Pratiques Avancées et participe à la sélection.

Elle a un parcours professionnel pluridisciplinaire combinant plusieurs formes de mobilité.

Cette formatrice a une expérience en management d'équipes dans des projets de restructuration et dans l'animation des réseaux de soins.

- **Nathalie Camiade** a une spécialisation d'IBODE. Elle est titulaire d'un master en sciences humaines et sociales. Elle a des expériences en bloc opératoire multidisciplinaires et en management d'équipes. Elle a participé à des projets de restructurations, aux préparations de visite de certification (HAS) et assuré des missions de coordination d'activités opératoires ainsi que l'accompagnement de cadres apprenants. Elle assure des interventions au sein de l'Université de Tours pour l'obtention du Diplôme d'Etat d'Infirmier(ère) en Pratique Avancée.

Membre de l'UNAIBODE<sup>2</sup>, elle était référente en formation sur des missions financées par l'ARS, elle a mis en place une ingénierie spécifique pour la VAE<sup>3</sup> IBODE donnant lieu à une publication.

L'équipe pédagogique travaille en étroite collaboration avec ses partenaires universitaires, les autres instituts de formation du GHT Touraine-Val de Loire et les structures de santé et de formation de la région Centre-Val de Loire.

Cette équipe est complétée par une secrétaire à temps plein, **Karine Brossillon**. Elle est responsable de la gestion administrative de la formation initiale et continue de l'IFCS.

---

<sup>2</sup> Union Nationale des Associations d'Infirmier(ère)s de Bloc Opératoire Diplômées d'Etat

<sup>3</sup> Validation des Acquis de l'Expérience

### **1.3. La finalité de la formation cadre**

La formation a pour objet d'éclairer le chemin de la professionnalisation des futurs cadres de santé, le développement de leurs compétences dans les domaines du management, de la pédagogie et de l'éthique. Ces domaines interdépendants permettent aux futurs cadres de santé d'être porteurs de sens (Lenhardt, 2015) face aux actions en assurant pleinement leurs responsabilités en matière de gestion d'équipe et d'activités soignantes, de formation initiale et/ou continue, mais aussi de conduite de projets transversaux.

### **1.4. Les principales missions de la formation cadre**

La formation conduisant au diplôme de cadre de santé est réalisée dans le souci de répondre à la demande des usagers de la santé, des institutions publiques ou privées et des professionnels en conformité avec les textes réglementaires en vigueur :

- **le décret n° 95-926 du 18 août 1995 portant création d'un diplôme de cadre de santé** inscrit la formation des cadres dans le contexte actuel de mutation du système de santé et dans l'évolution de la politique de formation initiale et continue des professionnels de santé,
- **l'arrêté du 18 août 1995** modifié précise les conditions de fonctionnement des instituts de formation des cadres de santé, et détermine le programme de formation,
- **l'arrêté du 14 août 2002** précise les modalités de gestion de la liste complémentaire du concours d'entrée,
- **l'arrêté du 15 mars 2010** actualise l'arrêté du 18 août 1995 en regard de la création des Agences Régionales de Santé (ARS).

La réingénierie de la formation cadre, à l'instar des autres formations paramédicales fait l'objet de réflexions nationales initiées suite aux accords de Bologne de 1999. La finalité dans un processus d'universitarisation est d'harmoniser les diplômes dans un système européen dit Licence Master Doctorat (LMD). La réingénierie de la formation cadre a été initiée dans les années 2010 avec l'identification des compétences attendues du cadre de santé (DGOS, 2012), mais elle n'est pas à ce jour aboutie : les référentiels de formation et de certification ne sont pas finalisés et publiés. Depuis juillet 2020, la formation cadre de santé est inscrite au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP).

Les professionnels en formation cadre se destinent à trois modes d'exercice :

- gérer des équipes et des activités soignantes dans une structure sanitaire, sociale ou médico-sociale,
- former des professionnels de santé dans un institut de formation initiale ou de spécialité,
- conduire des projets transversaux dans une structure sanitaire, sociale ou médico-sociale, en institut de formation initiale ou de spécialité, au sein d'un réseau ou de plusieurs structures.

### **1.5. Les besoins en formation cadre**

Le contexte sanitaire et médico-social a beaucoup évolué ces vingt dernières années au regard de la législation et des besoins de la population. Le décloisonnement des activités entre la ville et l'hôpital et le développement de l'ambulatoire sont des priorités des établissements de santé nécessitant pour le cadre d'adapter sa fonction et de s'inscrire dans une gestion de parcours en santé en adéquation avec le groupement hospitalier de territoire.

De ce fait, la fonction du cadre de santé s'est modifiée. Le nombre de professionnels en formation provenant du médico-social est croissant. Le cadre de santé est amené aujourd'hui, à gérer plusieurs unités de soins nécessitant de faire preuve de proximité tout en ayant une vision transversale.

Pour connaître les besoins en formation cadre, l'équipe pédagogique de l'IFCS de Tours a mené, en 2017 une enquête par questionnaire auprès des employeurs représentatifs des trois secteurs : hospitalier, médico-social et institut de formation initiale. Cette enquête a été complétée par trois entretiens auprès de directeurs d'établissement des trois secteurs précités et par des enquêtes téléphoniques de 2018 à 2020 auprès des candidats au concours d'entrée à l'IFCS de Tours.

L'analyse du contexte dont la récente crise sanitaire liée au Covid-19, l'accélération de l'utilisation du numérique dans le champ de la santé (applications mobiles, e-parcours...), les besoins de la population des établissements et des candidats concernés par la formation cadre amène l'IFCS de Tours à :

- proposer des interventions dans les champs du management, de la pédagogie dans les différents contextes (sanitaire, médico-social, social et de formation),
- accélérer l'intégration des outils numériques en formation,
- organiser des temps de formation en distanciel, en synchrone et asynchrone,

- développer les situations de simulation en santé en lien avec la fonction cadre (simulation de situations managériales et pédagogiques, de réalisation de séquences pédagogiques).

D'une manière générale, le dispositif de formation a été retravaillé afin que les professionnels en formation puissent mobiliser leurs processus d'autonomisation, d'individualisation et de socialisation au regard de la finalité de la formation.

## **1.6. Les valeurs**

L'IFCS s'appuie sur les valeurs du CHRU de Tours (Respect, Ambition collective, Esprit d'Equipe, Loyauté) et celles des écoles du CHRU de Tours (Respect, Responsabilité, Authenticité, Cohérence, Equité) dont la valeur commune est **le respect**. Elle est complétée par trois autres valeurs :

**L'humilité** : C'est accepter de ne pas savoir, accepter de s'intéresser à ce que dit l'autre, accepter que les membres de l'équipe aient des points de vue différents. Cette valeur est primordiale pour la qualité de la rencontre.

**Le sens des responsabilités** : C'est être responsable de ce que l'on dit et de ce que l'on fait. C'est faire preuve de clairvoyance et mesurer les conséquences de ses décisions dans une dimension éthique. Un responsable doit savoir dire non, prendre des risques et assumer ses choix. Le sens des responsabilités se révèle par des qualités de bon sens, de rigueur et d'engagement. La responsabilité suppose une zone d'autonomie et n'a de sens que si elle est accompagnée d'un territoire défini et d'un pouvoir réel.

**La confiance** : Pour faire confiance, il faut pouvoir reconnaître l'Autre et accepter le risque de se tromper ou d'être trompé. Aussi, la confiance n'est pas neutre puisqu'elle implique une réciprocité dans la relation ; la confiance n'est pas non plus aveugle puisqu'elle nécessite d'être constamment réinterrogée ou questionnée. La confiance est une relation émancipatrice (Cornu, 2003) indispensable dans la formation et le management.



## 2. Les spécificités de l'IFCS de Tours

### 2.1. Le partenariat avec l'Université de Tours

L'article 23 de l'arrêté du 18 août 1995 précise : « *les organismes gestionnaires des instituts de formation des cadres de santé sont habilités à établir, par convention, un partenariat avec les universités...* ».

Depuis 2012, un partenariat avec l'Université de Tours est institué pour répondre aux besoins et exigences des fonctions exercées par les cadres de santé, avec le :

- Département de Santé Publique, UFR Médecine,
- Département des Sciences de l'Éducation, UFR Arts et Sciences Humaines.

Ce partenariat permet aux professionnels en formation la validation conjointe du diplôme de cadre de santé, et la validation d'un des deux masters proposés :

- **Parcours « Management, Ethique et Education en Santé » (MEES)**, sous la responsabilité du professeur Emmanuel Rusch, Responsable du Département d'Information Médicale GHT 37, Directeur de l'équipe de recherche Education Ethique Santé à l'Université Tours, Président de la Société Française Santé Publique (SFSP), Président de la Conférence Nationale de Santé (CNS), Président du Comité de contrôle et de liaison COVID-19.

- **Parcours « Management, Ethique et Formation en Santé » (MEFS)**, sous la responsabilité de Samuel Renier, Maître de Conférences en Sciences de l'Education et de la Formation, Membre de l'équipe de recherche Education Ethique Santé à l'Université de Tours, Membre élu du bureau et secrétaire de la Société Francophone de Philosophie de l'Education, Membre de la rédaction de la revue Le télémaque.

L'intégration du professionnel en formation dans un des deux parcours de master est conditionnée en amont par une Validation des Acquis Pédagogiques et Professionnels (VAPP).

Au regard de ce partenariat, le choix a été de ne pas augmenter le temps de la formation. Par conséquent, l'ingénierie proposée est une imbrication des contenus des modules de formation déclinés dans l'arrêté du 18 août 1995 et les unités d'enseignement des

maquettes de formation des masters proposés ; à l'exception de l'anglais relevant d'un enseignement obligatoire pour l'obtention d'un master.

Cette ingénierie pédagogique se compose de 6 modules associés aux unités d'enseignements (UE) universitaires, et d'un module « Intra » :

***Module 1 : Initiation à la fonction de cadre & UE 9.2 : Management des structures en santé***

- Mener un projet inscrit dans un environnement et dans une stratégie pour accompagner le changement et l'évolution des structures.

***Module 2 : Santé publique & UE 9.1 Contexte du système de santé, environnement et politique de santé***

- Manager les parcours de santé dans le contexte sociétal afin de promouvoir la santé et la démocratie sanitaire.

***Module 3 : Analyse des pratiques et initiation à la recherche & UE 9.4 & 10.4 Recherche et analyse de pratique***

- Intégrer la démarche recherche pour contribuer à l'avancement de la profession de cadre de santé et apporter des solutions novatrices pour la pratique managériale et pédagogique.

***Module 4 : Fonction d'encadrement & UE 10.1 Management de la qualité et de la gestion des risques & UE 10.2 Management des structures en santé***

- Manager et encadrer avec pédagogie les équipes afin de les impliquer dans la sécurité, la qualité et la pertinence des soins.

***Module 5 : Fonction de formation & UE 9.3 Processus formatifs et profession de santé & UE 10.3 Dynamiques partenariales et réflexivité en formation***

- Former et accompagner des étudiants et des professionnels de santé par le management des parcours de formation afin de développer leurs compétences.

***Module 6 : Approfondissement des fonctions d'encadrement et de formation professionnels & UE 9.6 Module d'approfondissement « Spécificité Mention Santé publique » ou « Spécificité Mention Science de l'éducation »***

- Manager et former des étudiants et/ou des professionnels de santé au sein de structures sanitaires et médico-sociales et/ou en institut de formation dans le cadre des politiques publiques afin de contribuer à la performance du système de santé (Triangle de Gibert, 1980).

### *UE 9.5 et 10.5 Langue étrangère (Anglais)*

- Développer la compréhension et l'expression écrites et orales en anglais à des fins professionnelles et/ou de recherche.

### *Module Intra :*

- Accompagner les professionnels en formation à donner du sens à leur formation et à leur future fonction dans une visée de professionnalisation.

Ce partenariat universitaire permet de répondre à la finalité de la formation cadre à développer des compétences dans les domaines du management, de la pédagogie et de l'éthique, « compétences nécessaires et complémentaires qui donnent la possibilité au cadre de santé d'œuvrer en fonction des situations dans trois approches : institutionnelle, collective et individuelle, en passant d'une dimension rationnelle à une dimension relationnelle, tout en éclairant les actions posées du sens qu'elles requièrent » (Kwocz, 2017). Ces compétences sont mobilisées quel que soit le mode d'exercice du cadre de santé.

## **2.2. Les choix pédagogiques de l'IFCS de Tours**

Les choix pédagogiques de l'IFCS de Tours s'inscrivent dans le projet des écoles du CHRU de Tours, mais aussi dans les grandes orientations du projet pédagogique partagé du GHT Touraine-Val de Loire.

Six choix pédagogiques s'imbriquant les uns aux autres ont été priorisés pour répondre à la finalité de la formation, aux principales missions de la formation, à l'analyse des besoins en formation cadre et aux valeurs choisies par l'IFCS de Tours.

### **2.2.1 La démarche recherche**

L'équipe pédagogique positionne la démarche de recherche au service de la professionnalisation du futur cadre de santé en référence à Kwocz (2017) qui souligne que cette démarche « permet de repenser le sens des actions de soin, ces actions de soin réfléchies et pensées reconditionnent le cadre de santé vers un accompagnement de l'équipe pour revenir au sens ».

L'accompagnement à la recherche est conjoint entre trois groupes d'acteurs : les enseignants de l'Université de Tours, les formateurs de l'IFCS ou d'autres instituts de formation et les professionnels en formation. Ces trois groupes sont, lors de la réalisation du travail de recherche, au service de chaque professionnel en formation, acteur-auteur de son mémoire.

L'accompagnement proposé en binôme se veut être apprenant tant pour le professionnel en formation qui élabore son mémoire que pour tous les autres professionnels en formation qui l'accompagnent, mais aussi pour le binôme. Le dispositif mis en place permet à l'ensemble des professionnels en formation d'être acteur dans les différentes fonctions de l'accompagnement, celles de « guider, de conduire et d'escorter » (Paul, 2016). Chaque professionnel en formation est sensibilisé aux modes de « veille (éveiller, veiller sur et surveiller) » (Paul, 2016), attributs du concept d'accompagnement et nécessaires à sa mise en œuvre. La démarche recherche nécessite de faire vivre la démarche réflexive, notamment dans la distanciation des situations rencontrées.

### ***2.2.2 La démarche réflexive***

Durant ces dix mois de formation, quotidiennement l'équipe pédagogique inscrit les apprenants dans une dynamique de professionnel en formation ou d'étudiant-partenaire. Cette considération pédagogique amène chaque professionnel en formation à s'accomplir vers le mieux, en actionnant en soi une démarche d'amélioration continue individuelle telle une roue de Deming appliquée à soi au bénéfice de son accomplissement et de celui du collectif.

L'approche socio constructiviste couplée à la démarche réflexive est proposée tout au long de l'apprentissage. Toute régulation menée par l'équipe pédagogique est basée sur ce couplage. Un ensemble de méthodes est mis à disposition des professionnels en formation (analyse des pratiques professionnelles, situations de simulation en santé,...) ; puis libre à chacun d'en saisir le sens et de s'engager dans une volonté d'amélioration continue de soi.

Au regard de l'évolution de la profession de cadre de santé, l'IFCS intègre la démarche réflexive au sein de la formation afin qu'elle soit au service de la compétence émotionnelle du professionnel en formation tant sous l'axe personnel que professionnel. Le travail prégnant de coordination du cadre de santé sollicite une capacité d'analyse dans la relation à autrui.

### ***2.2.3 Le dispositif d'accompagnement***

L'accompagnement à l'IFCS s'appuie sur les dispositifs de veille, la participation à la formation des pairs et au suivi pédagogique.

#### ➤ La veille

Des temps de formation sont consacrés aux opportunités de l'actualité sanitaire et sociale. En fonction de thématiques proposées soit par l'ARS, soit par la Fédération Hospitalière Française (FHF), soit par le groupe Ethique de la région Centre-Val de Loire ou par tout autre organisme. Chaque professionnel en formation a la possibilité d'y assister avec l'objectif de restituer à l'ensemble de la promotion une synthèse orale de ce qu'il a retenu.

#### ➤ La participation à la formation des pairs

Lors de la formation, chaque professionnel en formation s'inscrit dans l'élaboration et la réalisation d'une séquence pédagogique intégrée dans les maquettes pédagogiques de la formation. Cette séquence fait l'objet d'une évaluation formative dans le cadre d'un débriefing animé par les formateurs, selon la méthodologie proposée par la Haute Autorité de Santé. En amont, les éléments théoriques à la construction d'une séquence pédagogique sont transmis.

Afin de faire vivre la démarche d'accompagnement auprès de ses futurs pairs, l'IFCS de Tours mobilise les professionnels en formation sur des temps de partage et d'accueil, avec les professionnels du cycle préparatoire et avec la future promotion dans le cadre de la journée de pré-rentree.

#### ➤ Le suivi pédagogique

Tout professionnel en formation bénéficie d'un accompagnement individualisé prenant en compte sa singularité. Une référente pédagogique lui est attribué. À minima, un entretien individuel est planifié et conduit. En fonction du cheminement de chacun, celui-ci ou la référente pédagogique peut solliciter, à tout instant, d'autres rencontres.

### ***2.2.4 L'alternance intégrative***

L'apprentissage, tout au long de la formation, est basé sur la confrontation des apports théoriques, de l'expérience professionnelle et des apports en stage. De ce fait, des séances de préparation et d'exploitation sont définies pour chaque stage, afin de favoriser le lien entre les différents lieux et temps d'apprentissage.

Au regard de la réglementation, l'IFCS a construit le parcours des stages sur la temporalité maximale de 15 semaines selon la répartition suivante :

- Stage du Module 1 : 3 semaines de stage (période septembre - octobre)
- Stage du Module 5 : 4 semaines de stage (période novembre - décembre)
- Stage du Module 4 : 4 semaines de stage (période mars - avril)
- Stage du Module 6 : 4 semaines de stage (période mai - juin).

Cette construction positionne le stage en pédagogie (Module 5) assez tôt dans le dispositif afin de favoriser la compréhension précoce, par chacun, de l'ingénierie de la formation qui leur est proposée.

Le choix du stage du module 6 est conditionné par le parcours du master choisi et dans sa projection d'exercice. Il est possible d'effectuer ce stage à l'étranger.

Le professionnel en formation a l'opportunité tout au long de ses dix mois de formation d'élaborer son parcours de stage en négociation avec le collectif.

Afin de favoriser la professionnalisation de chacun, l'ensemble des stages est choisi librement soit au regard d'une liste proposée par l'IFCS, soit au regard d'une recherche personnelle. Le choix des stages est en adéquation avec les exigences de l'arrêté du 18 août 1995 et avec trois critères définis par l'IFCS :

- minimum un stage hors département,
- pas de stage dans l'établissement dans lequel le professionnel exerce et
- pas plus de deux stages dans la ville d'exercice du professionnel en formation.

Deux professionnels en formation sont légitimés par la promotion comme responsables de la négociation collective pour le choix des stages.

### ***2.2.5 Une formation dans l'interprofessionnalité***

L'IFCS accueille des professionnels issus des filières infirmière, médico-technique et rééducation provenant de différentes structures (sanitaires, médico-sociales ou de formation). Cette diversité permet de construire une culture commune de cadre de santé, en interprofessionnalité au service de la qualité de l'encadrement.

Le partenariat avec l'Université de Tours amène les professionnels en formation à vivre, soit au sein de l'Université soit au sein des écoles du CHRU de Tours, des interventions communes à d'autres disciplines. Ils peuvent partager leur apprentissage avec d'autres étudiants de master des sciences de l'éducation ou ceux de master en santé publique

notamment lors du module 6. Cette diversité professionnelle dans l'apprentissage favorise le travailler ensemble.

### **2.2.6 L'évaluation des professionnels en formation cadre**

L'apprentissage va au-delà de ce qui est apporté en termes de contenu, il y a une transformation qui s'opère durant les dix mois de formation qui n'est pas forcément visible. L'enjeu est de mettre en valeur cette partie cachée (« hidden curriculum »), décrite par Jackson (1990), notion reprise par Perrenoud en 1993. Le curriculum caché intègre des apprentissages qui ne sont pas formalisés par l'IFCS, du moins pas explicitement. Il s'agit du reflet de ce que le professionnel en formation a intégré et de ce fait, ce en quoi il s'est développé. Volontairement les critères choisis lors de l'évaluation ne sont pas exhaustifs et permettent l'expression d'autres possibles au regard des consignes données. Le professionnel en formation est autonome pour construire son cadre, en cohérence avec la commande institutionnelle. Cette marge de liberté a pour objectif d'amener les professionnels en formation à discerner les différentes missions et compétences du cadre de santé. Elle est au service de leur professionnalisation.

Les évaluations orales sont en adéquation avec l'exercice professionnel : le cadre de santé est *porteur de sens*. En effet, la construction des évaluations orales tend par des jeux de rôles à se rapprocher des exigences de l'exercice professionnel. Le contexte envisagé est soit une rencontre avec un supérieur hiérarchique, soit une réunion de cadres.

Le déroulement de ces séquences d'évaluation favorise l'interaction de l'ensemble du collectif présent. De ce fait, la participation de tous, par leurs avis et leurs questionnements décrystallise leurs représentations de l'évaluation.

### **2.3. L'évaluation de la formation cadre**

D'une manière globale, l'IFCS s'inscrit dans la démarche qualité engagée par les écoles du CHRU de Tours. Actuellement certifié Datadock ; l'institut prépare la certification Qualiopi. En ce qui concerne la formation cadre de santé, trois dispositifs sont en place pour l'évaluation de la formation :

- l'évaluation des interventions par les professionnels en formation,
- la régulation collective,
- et le bilan réalisé par l'équipe pédagogique avec les partenaires universitaires.

### ***2.3.1 La régulation collective***

Durant les dix mois de formation, plusieurs régulations dites collectives sont pilotées par les représentants des professionnels en formation. Elles ont pour finalité de permettre la circulation de l'information pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de la formation. En effet, elles favorisent l'ajustement des actions de formation menées mais aussi celles à venir. La dernière régulation réalisée en fin de formation a pour objectif d'échanger sur un bilan général de la formation réalisé à partir d'un questionnaire conçu par les représentants des professionnels en formation.

Après chaque régulation, un compte-rendu est réalisé par les représentants des professionnels en formation et remis au formateur responsable du module Intra pour validation auprès de la directrice.

À distance des régulations, sauf la dernière, dans une démarche réflexive, l'équipe pédagogique réunit les représentants des professionnels en formation pour un débriefing de la régulation passée.

### ***2.3.2 L'évaluation des interventions***

Une évaluation pour l'ensemble des interventions est réalisée par les professionnels en formation. Une restitution écrite est communiquée toutes les deux semaines. Celle-ci permet un réajustement de la formation en cours et de construire la formation pour la prochaine promotion. Cette traçabilité permet régulièrement de réaliser un retour aux intervenants.

### ***2.3.3 Le bilan avec les partenaires universitaires***

Un bilan de la formation est organisé avec les partenaires universitaires. Cette réunion permet d'analyser le parcours de formation réalisé et de construire le prochain.



### **3. Les autres offres de formation continue**

L'IFCS de Tours s'inscrit également dans le développement de la formation continue proposée aux professionnels de santé. Chaque année, ce dispositif est élaboré à partir de l'expression des besoins de formation sollicités par les structures de soins et les instituts de formation.

#### **3.1. La préparation au concours de cadre de santé**

##### **3.1.1. Préparation au concours d'entrée à l'IFCS**

La finalité du cycle préparatoire vise la clarification du projet professionnel en vue de la réussite au concours. Cette formation repose sur trois objectifs :

- Appréhender la fonction de cadre de santé,
- Se préparer à l'épreuve écrite du concours,
- Se préparer à l'épreuve orale du concours,

qui sont traduits en trois modules.

La formation se répartie en quatre sessions d'une semaine entre septembre et février. La discontinuité se matérialise par des espaces intersessions favorisant l'appropriation des connaissances et la clarification du projet professionnel. Le parcours de formation intègre une préparation à la gestion du stress dans un contexte de préparation au concours. Le module « Appréhender la fonction de cadre de santé » est le fil conducteur de la préparation au concours d'entrée à l'IFCS. Cette appréhension permet non seulement de se préparer aux épreuves écrite et orale mais aussi de se préparer à intégrer la formation cadre.

##### **3.1.2. Simulations à l'entretien oral d'admission**

La simulation à l'entretien oral d'admission est une formation d'une journée consacrée à la préparation de l'épreuve orale du concours d'entrée à l'IFCS. Cette journée est organisée dans les conditions de l'épreuve orale et s'adresse à tous les professionnels admissibles à une épreuve orale quel que soit l'IFCS considéré des filières infirmière, médico-technique ou rééducation.

### ***3.1.3. Non admis au concours d'entrée à l'IFCS ? (Re) préparez-vous à distance !***

La (re)préparation au concours d'entrée à l'IFCS est une formation destinée aux professionnels ayant suivi un cycle préparatoire et n'ayant pas réussi le concours. Il s'agit d'une formation permettant aux participants de conserver la dynamique de préparation et de poursuivre la maturation de leur projet professionnel. Cette formation est réalisée à distance avec la possibilité pour les participants d'effectuer des épreuves écrites dans des conditions de concours sur le site de l'IFCS.

## **3.2. La formation continue des cadres de santé**

### ***3.2.1. Cadre de Santé : après un an d'exercice***

Cette journée de formation est organisée pour les professionnels qui ont été en formation cadre à l'IFCS de Tours et qui souhaitent réaliser un bilan de leur prise de fonction, un an après l'obtention de leur diplôme. Elle permet aux professionnels d'inscrire leur professionnalisation dans une temporalité.

### ***3.2.2 Communiquez et publiez vos travaux !***

Les pratiques de soins et les pratiques managériales paramédicales font encore l'objet de peu d'écrits ou de communications alors que les professionnels mènent des travaux de recherche de qualité sur leurs pratiques de soins ou managériales. La transmission des savoirs professionnels contribue à la reconnaissance individuelle et collective des professionnels, des organisations et des professions paramédicales.

### ***3.2.3 La fonction de formateur en institut de formation initial***

La formation actuelle des cadres de santé dispensée dans les IFCS permet d'exercer la fonction de formateur. Néanmoins, les directeurs d'instituts de formation initiale repèrent un besoin d'actualisation de certaines compétences pédagogiques des cadres provenant d'une unité de soins et qui exercent depuis peu dans un institut de formation. Cette formation d'une durée de quatre jours a pour objet de renforcer les compétences pédagogiques et de favoriser leur intégration.

### ***3.2.4 La gestion des situations managériales***

Cette journée de formation contribue à développer des compétences managériales dans des situations complexes. Elle permet aux cadres de santé d'analyser leur posture, de s'autoévaluer et de trouver des axes d'amélioration pour mieux appréhender leur agir futur.

### ***3.2.5 La formation cadre apprenant***

Le métier cadre de santé est une des évolutions professionnelles des métiers paramédicaux. Les établissements de soins ainsi que les instituts de formation recrutent régulièrement des faisant-fonction ou des cadres apprenants sur des postes de cadre de santé.

Au CHRU de Tours leur accompagnement s'inscrit dans un parcours construit par la direction des soins. Ce parcours comprend notamment deux sessions de deux jours de formation, organisées par l'IFCS. Ces journées permettent d'accompagner ces cadres apprenants dans l'apprentissage de la fonction cadre de santé afin qu'ils progressent en confiance dans leur projet professionnel. Cette formation est réservée aux professionnels du GHT Touraine-Val de Loire dont le CHRU est l'établissement support.

## La bibliographie

### Ouvrages, revues et articles scientifiques

- Jackson, P.W. (1990). *Life in classrooms*. Teachers College Press.
- Kwocz, F. (2017). *Les cadres de santé à la croisée du management et du prendre soin : formation et usages de la recherche dans l'accompagnement des équipes soignantes*. [Thèse de doctorat]. Université de Tours.
- Le Boterf, G. (2011). *Ingénierie et évaluation des compétences* (6<sup>ème</sup> édition). EYROLLES Editions d'Organisation.
- Paul, M. (2009). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. L'Harmattan.
- Paul, M. (2016). *La démarche d'accompagnement. Repères méthodologiques et ressources théoriques*. De Boeck.
- Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, 17(2), 9-36. doi:10.3917/savo.017.0009.

### Textes réglementaires régissant la formation cadre de santé

#### Formation au Diplôme de Cadre de Santé :

- Arrêté du 15 mars 2010 modifiant l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé.  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000022056512&categorieLien=id> (Consulté le 09/07/ 2021)
- Arrêté du 31 juillet 2009 relatif aux autorisations des instituts de formation préparant aux diplômes d'infirmier, infirmier de bloc opératoire, infirmier anesthésiste, puéricultrice, masseur-kinésithérapeute, pédicure-podologue, ergothérapeute, ambulancier, technicien de laboratoire d'analyses biomédicales, cadre de santé et aux agréments de leur directeur.  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020961044> (consulté le 09/07/2021)
- Arrêté du 21 avril 2007 relatif aux conditions de fonctionnement des instituts de formation paramédicaux.  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000277377> (consulté le 09/07/2021)
- Arrêté du 14 août 2002 modifiant l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme cadre de santé.  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000232536&categorieLien=id> (consulté le 09/07/2021)

- Arrêté du 16 août 1999 modifiant l'arrêté du 18 août 1995.  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000212097&categorieLien=id> (consulté le 09/07/2021)
- Circulaire DGS/PS 3 n° 99-508 du 25 août 1999 relative au diplôme de cadre de santé.  
[http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2009/04/cir\\_14321.pdf](http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2009/04/cir_14321.pdf) (consulté le 09/07/2021)
- Décret n° 95-926 du 18 août 1995 portant création d'un diplôme de cadre de santé.  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000554484&categorieLien=id> (consulté le 09/07/2021)

### Exercice Professionnel

- Arrêté du 25 juin 2013 fixant la composition du jury et les modalités d'organisation des concours interne sur titres et externe sur titres permettant l'accès au corps des cadres de santé paramédicaux de la fonction publique hospitalière.  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027730628&categorieLien=id> (consulté le 09/07/2021)
- Décret n° 2012-1466 du 26 décembre 2012 portant statut particulier du corps des cadres de santé paramédicaux de la fonction publique hospitalière.  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000026843750&categorieLien=id> (Consulté le 09/07/2021)
- Décret n° 2001-1375 du 31 décembre 2001 portant statut particulier du corps des Cadres de Santé de la fonction publique hospitalière.  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000592539>  
(consulté le 09/07/2021)

# Table des matières

<b>Le préambule .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Le contexte de la formation .....</b>	<b>3</b>
1.1. La présentation de la structure .....	3
1.2. Une équipe pédagogique formée et ouverte sur l'extérieur .....	3
1.3. La finalité de la formation cadre.....	5
1.4. Les principales missions de la formation cadre .....	5
1.5. Les besoins en formation cadre.....	6
1.6. Les valeurs .....	7
<b>2. Les spécificités de l'IFCS de Tours .....</b>	<b>8</b>
2.1. Le partenariat avec l'Université de Tours.....	8
2.2. Les choix pédagogiques de l'IFCS de Tours.....	10
2.2.1 La démarche recherche.....	10
2.2.2 La démarche réflexive .....	11
2.2.3 Le dispositif d'accompagnement .....	12
2.2.4 L'alternance intégrative .....	12
2.2.5 Une formation dans l'interprofessionnalité .....	13
2.2.6 L'évaluation des professionnels en formation cadre .....	14
2.3. L'évaluation de la formation cadre.....	14
2.3.1 La régulation collective .....	15
2.3.2 L'évaluation des interventions .....	15
2.3.3 Le bilan avec les partenaires universitaires .....	15
<b>3. Les autres offres de formation continue .....</b>	<b>16</b>
3.1. La préparation au concours de cadre de santé .....	16
3.1.1. Préparation au concours d'entrée à l'IFCS.....	16
3.1.2. Simulations à l'entretien oral d'admission .....	16
3.1.3. Non admis au concours d'entrée à l'IFCS ? (Re) préparez-vous à distance !.....	17
3.2. La formation continue des cadres de santé .....	17
3.2.1. Cadre de Santé : après un an d'exercice.....	17
3.2.2 Communiquez et publiez vos travaux ! .....	17
3.2.3 La fonction de formateur en institut de formation initial .....	17
3.2.4 La gestion des situations managériales.....	18
3.2.5 La formation cadre apprenant .....	18
<b>La bibliographie.....</b>	<b>19</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>21</b>