



Institut de Formation des Cadres de Santé

Année 2020-2021



PROJET PEDAGOGIQUE 2020-2021

FORMATION CADRE DE SANTE

Sommaire

Le préambule	2
1. Le contexte de la formation	3
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
2. Les spécificités de l'IFCS de Tours	8
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
3. Les autres offres de formation	16
3.1. La préparation au concours de cadre de santé	16
3.2. La formation continue des cadres de santé	17
La bibliographie.....	18
La table des matières.....	20

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 de la population et des établissements concernés 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 a fait le choix d'utiliser le terme de *professionnel en formation* et non celui d'étudiant ; mais aussi de positionner le professionnel en formation *avec* l'équipe pédagogique et non au centre du dispositif pour le conduire *vers* sa professionnalisation.

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 ¹ , 2012)
Document 2	Ingénierie de formation (IFCS, 2020-2021)
Document 3	Les maquettes de formation (IFCS, 2020-2021)
Document 4	Les liens entre les maquettes de formation et les compétences du cadre de santé (IFCS, 2020-2021)

¹ 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 à l'Institut de Formation des Professions de Santé (IFPS), regroupant neuf écoles et instituts de formation. Il est également adossé au CHU de Tours, premier établissement de santé de la région Centre Val de Loire, et premier employeur de la région (8933 équivalents temps plein travaillé dans l'année 2018). Au niveau départemental, son activité représente 49.12% des séjours pris en charge (chiffres clés CHU Tours, 2018) dans les activités de MCO, SSR et Psychiatrie.

L'IFCS s'inscrit également dans le Groupement Hospitalier de Territoire Touraine-Val de Loire des Instituts, qui comprend 11 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 de la directrice, d'une cadre supérieure de santé formatrice, de deux cadres de santé formatrices, permanentes à temps plein. Cette équipe est complétée par une secrétaire à temps plein et une secrétaire à 30%.

La directrice de l'IFCS est titulaire du diplôme de directeur des soins et d'un doctorat en sciences de l'éducation. A ce titre, elle est membre de l'équipe de recherche « Education, Ethique, Santé » de l'Université de Tours qui réunit des équipes de trois départements universitaires (département de Médecine Générale, département de Santé Publique, département des Sciences de l'éducation).

Cette équipe de recherche a pour vocation de promouvoir et de conduire des recherches dans les champs de l'éducation, de l'éthique et de la santé en s'intéressant particulièrement aux conditions de « l'agir ensemble » et du « prendre soin », de la prise de décision et de la délibération, dans le cadre de parcours de santé ou de parcours de formation. Elle souhaite favoriser, dans ses travaux de recherche, une approche pluri, inter et transdisciplinaire.

La directrice de l'IFCS est membre du comité de pilotage de la mise en place et suivi du diplôme d'Etat d'Infirmier(ère) en Pratique Avancée délivré par les Universités Tours-

Angers. Elle intervient régulièrement à des journées et congrès en lien avec son expertise, notamment au congrès international animé par le Groupe Francophone d'Études et de Formations en Éthique de la Relation de service et de Soins (GEFERS).

Les trois formatrices sont issues des filières infirmière.

- La cadre supérieure de santé formatrice issue de la filière infirmière est titulaire de deux masters : master management de la qualité et des projets et master 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 CHU 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. Elle est devenue expert-visitateur de la Haute Autorité de Santé, en 2015 et participe à ce titre à des visites d'établissements sanitaires.

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

- La cadre de santé formatrice issue de la filière infirmière 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.

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.

- La cadre de santé formatrice issue de la filière infirmière, avec une spécialisation d'IBODE, est titulaire d'un master en sciences de l'éducation. 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 a été membre permanent d'un Comité de Lutte contre les Infections Nosocomiales (CLIN).

Membre de l'UNAIBODE², elle était référente en formation sur des missions financées par l'ARS, elle a mis en place une ingénierie spécifique pour la VAE³ 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.

1.3. La finalité de la formation cadre

La formation a pour objet d'accompagner la professionnalisation des futurs cadres de santé, le développement de leurs compétences à manager, encadrer et accompagner (Kwocz, 2017) afin qu'ils puissent être *porteur de sens* face aux actions, et assurer 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,

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

³ Validation des Acquis et des Expériences

- **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 un établissement, un réseau ou 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 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 aussi par des enquêtes téléphoniques auprès des candidats au concours d'entrée à l'IFCS de Tours.

L'analyse du contexte, les besoins de la population, des établissements et des candidats concernés par la formation cadre amène l'IFCS de Tours à développer et promouvoir :

- les interventions dans le champ du management notamment les situations de simulation en lien avec la fonction cadre (simulation de situations managériales, de situations de crise, de réalisation de séquences pédagogiques, ...),
- les interventions en lien avec le secteur médico-social.

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 CHU de Tours (Respect, Ambition collective, Esprit d'Equipe, Loyauté) et celles de l'IFPS (Respect, Responsabilité, Authenticité, Cohérence, Equité) en apportant un éclairage particulier sur :

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 : Etymologiquement, la confiance renvoie à l'idée qu'on peut se fier à quelqu'un ou à quelque chose (du latin *confidere* : *cum*, « avec » et *fidere* « fier »).

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...* ».

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),
- Parcours « Management, Ethique et Formation en Santé » (MEFS).

Dans le cadre du diplôme universitaire un enseignement d'anglais est obligatoire.

L'intégration du professionnel en formation dans un des parcours de master est conditionnée par une validation des acquis pédagogiques et professionnels.

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 par l'arrêté du 18 août 1995 et les unités d'enseignement des maquettes de formation des masters proposés.

Cette ingénierie 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 soins 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 développer la pertinence du soin.

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, encadrer, accompagner les équipes afin d'impliquer les professionnels dans la qualité et la sécurité 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

- Manager, encadrer, accompagner les étudiants et les professionnels de santé afin de garantir et développer les 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 »

- MEES: Gérer et manager des structures sanitaires et médico-sociales dans le cadre des politiques publiques afin de contribuer à l'efficacité du système de santé.
- MEFS : Elaborer et manager des dispositifs de formation en institut de formation ou accompagner les professionnels dans les établissements de santé afin de contribuer à leur professionnalisation.

UE 9.5 et 10.5 Langue étrangère

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

Module Intra :

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

Ce partenariat universitaire permet de répondre à la finalité de la formation cadre à développer des compétences à manager, encadrer et accompagner ; « 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 de l'Institut de Formation des Professions de Santé, mais aussi dans les grandes orientations du projet pédagogique partagé du GHT Touraine-Val de Loire. Ils résultent de sa préoccupation constante des besoins évolutifs du territoire et de la nécessité d'être en adéquation avec la performance organisationnelle souhaitée, notamment par le développement de l'enseignement à distance suite à la pandémie Covid-19 en 2019. Ces choix pédagogiques prioritaires s'imbriquent les uns aux autres. Ils répondent à la finalité de la formation cadre et sont au service de la professionnalisation.

2.2.1 La démarche recherche

L'apprentissage à la démarche recherche est le fil conducteur tout au long des dix mois de formation. L'équipe pédagogique positionne cette démarche de recherche au service de la professionnalisation du futur cadre de santé. La thèse de la directrice de l'IFCS souligne que la démarche de recherche « 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 » (Kwocz, 2017).

L'accompagnement à la recherche est conjoint entre trois groupes d'acteurs : les enseignants de l'Université de Tours, les formateurs de l'IFCS 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 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. 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 non pas d'étudiant mais de professionnel en formation. 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 continu et 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 ; 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, de simulation et de 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 simulation

Lors de la formation, chaque professionnel en formation s'inscrit dans l'élaboration et la réalisation d'une séquence pédagogique intégrée dans le programme 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 communiqués.

➤ Le suivi pédagogique

Tout professionnel en formation bénéficie d'un accompagnement individualisé. Un référent pédagogique lui est attribué. À minima, un entretien individuel est planifié et conduit. En fonction du cheminement de la personne, celle-ci ou le référent 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 différentes sources d'apprentissage.

Au regard de la réglementation et de la latitude données aux instituts, l'IFCS a construit le parcours des stages de la manière 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 et de réinterroger le choix du parcours master.

Le choix du stage du module 6 est conditionné par le parcours du master choisi et dans sa projection d'exercice.

Les professionnels en formation qui le souhaitent peuvent effectuer un 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 à l'IFPS, 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 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. L'enjeu est de mettre en valeur cette partie *cachée*, décrite par Philip W. Jackson, nommée « hidden curriculum » (Jackson, 1990), 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. Libre au professionnel en formation de 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 notions de manager, d'encadrer et d'accompagner. 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 des séquences d'évaluation, précédemment décrit, 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 l'IFPS.

En ce qui concerne la formation cadre de santé à proprement parler, trois dispositifs sont en place pour l'évaluation de la formation (la régulation collective, l'évaluation des interventions par les professionnels en formation et le bilan avec les partenaires réalisé par les universitaires et l'équipe pédagogique).

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 notamment 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

Un bilan de la formation est organisé avec les partenaires universitaires. Cette réunion est structurée en deux parties : analyse du réalisé puis élaboration de la future maquette de formation.

3. Les autres offres de formation

L'IFCS de Tours s'inscrit également dans le développement de la formation continue offerte 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. La formation du cycle préparatoire repose sur trois objectifs (Appréhender la fonction de cadre de santé, se préparer à l'épreuve écrite du concours et 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 d'acquérir des connaissances professionnelles, de se préparer aux épreuves écrite et orale, et 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 après une non réussite au concours 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

Cadre de santé : après un an d'exercice est une journée de formation 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 de cadre de santé. Cette formation permet aux professionnels d'inscrire leur professionnalisation dans le temps.

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 ou des projets de réflexion sur leurs pratiques de soins ou pratiques managériales et que ces travaux sont de qualité. 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 de soins infirmiers et d'aides-soignants 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.

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^{ème} 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/ 2020)
- 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 09/07/2020)
- 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 09/07/2020)
- 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 09/07/2020)

- 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 09/07/2020)
- 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 (consulté le 09/07/2020)
- 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 09/07/2020)

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 09/07/2020)
- 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 09/07/2020)
- 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 09/07/2020)

Table des matières

Le préambule	2
1. Le contexte de la formation	3
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
2. Les spécificités de l'IFCS de Tours	8
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	11
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	13
2.3. L'évaluation de la formation cadre.....	14
2.3.1 La régulation collective	14
2.3.2 L'évaluation des interventions.....	15
2.3.3 Le bilan avec les partenaires	15
3. Les autres offres de formation	16
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 !.....	16
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
La bibliographie.....	18
La table des matières.....	20