

Gilles **Desserprit**

AIDE-MÉMOIRE

Cadre de santé

En 24 notions

2^e édition

DUNOD

© Dunod, 2021
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-083270-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

<i>Introduction</i>	1
---------------------	---

PREMIÈRE PARTIE

CONSTRUIRE SA CARRIÈRE

1 La fiche métier du cadre de santé	7
Le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière	7
La fiche métier dans son ensemble	8
La fiche métier de l'encadrant d'unités de soins et d'activités paramédicales	8
<i>Informations générales, 8 • Les neuf activités du cadre, 9 • Les onze savoir-faire, 10 • Les connaissances, 10 • Les informations complémentaires, 11</i>	
La fiche métier du cadre formateur(trice) en techniques, management et pédagogie des soins	12
<i>Les prérequis, 12 • Les activités, 13 • Les savoir-faire, 14 • Les connaissances, 14 • Les informations complémentaires, 15</i>	
Le répertoire national des certifications professionnelles	16
<i>La formalisation de blocs de compétences, 16 • Une synthèse de la certification du diplôme de cadre de santé, 17</i>	

	Le référentiel d'activités et de compétences en position d'encadrement	20
	<i>Le référentiel d'activités du cadre de santé responsable de secteur d'activité de soin, 20 • Le référentiel de compétences du cadre de santé responsable de secteur d'activité de soin, 20</i>	
2	Le statut des cadres	23
	La gestion statutaire des professionnels	23
	Le statut des cadres de santé depuis 2012	25
	<i>Où suis-je sur la grille des salaires ?, 25 • Les missions statutaires de la fonction de cadre de santé, 27</i>	
3	Mobilités professionnelles entre lieux d'exercice	29
	La mobilité en position d'activité	30
	<i>La mobilité ou mutation interne, 30 • La mobilité externe, 30</i>	
	Les lieux d'exercice des cadres de santé	33
4	Passer le concours sur titres de cadre supérieur de santé	35
	Les références réglementaires	35
	Construire en pratique le dossier de concours sur titres	36
	<i>La demande d'admission, 36 • Le curriculum vitae, 37 • L'état signalétique de service, 37 • Le dossier, 37</i>	
5	Passer le concours de directeur des soins	39
	Les conditions d'accès	40
	<i>Le concours externe, 40 • Le concours interne, 40</i>	
	Les épreuves du concours	41

DEUXIÈME PARTIE

LE CADRE DANS L'ORGANISATION DE SOINS

6	L'organisation hospitalière aujourd'hui	45
----------	---	----

7	La loi de modernisation du système de santé du 26 janvier 2016 et la loi relative à l'organisation et à la transformation du système de santé du 24 juillet 2019	49
	La loi de modernisation du système de santé du 26 janvier 2016	49
	<i>La création des groupements hospitaliers de territoire – Article 107, 50 • Le développement professionnel continu (DPC) – Article 114, 50 • L'exercice en pratique avancée – Article 119, 51 • La commission des usagers (CDU) – Article 183, 52 • L'adaptation de l'organisation interne des établissements – Article 195, 52</i>	
	La loi relative à l'organisation et à la transformation du système de santé	53
	L'organisation de l'hôpital face à la crise	54
	<i>Les situations sanitaires exceptionnelles, 54 • La prévention de la radicalisation à l'hôpital, 56</i>	
8	Les instances de l'hôpital	59
	Le directeur	60
	Les instances décisionnelles	62
	<i>Le conseil de surveillance, 62 • Le directoire, 66</i>	
	Les instances représentatives et consultatives	67
	<i>La commission médicale d'établissement (CME), 67 • Le comité technique d'établissement (CTE), 69 • La commission des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques (CSIRMT), 72 • Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), 74 • La commission des usagers, 76 • Les commissions administratives paritaires, 78</i>	
9	Le cadre de santé dans l'organisation hospitalière	83
	Rappel sur la certification des établissements	84
	<i>Le référentiel de certification V2020, 85 • Les critères et les niveaux d'exigence, 85 • Les fiches pratiques, 87 • Le compte qualité, 87 • L'évaluation des pratiques professionnelles (EPP), 90</i>	
	Rappel synthétique sur l'analyse des pratiques professionnelles	91
	Rappel sur la gestion des risques associés aux soins	91
	<i>Définition de la gestion des risques associés aux soins, 92 • Le rôle de la CME dans la gestion des risques, 92 • Le rôle du cadre de santé dans la gestion des risques, 93 • Le signalement des événements indésirables (EI), 94</i>	

Le développement professionnel continu	100
<i>Les principes du DPC, 101 • Une définition d'un programme de DPC, 102 • La construction de programmes de DPC, 102 • Les axes du DPC pour 2020 à 2022, 103</i>	
Rappel sur la prévention des risques psychosociaux	104
<i>Identifier les facteurs de risques dans son unité, 105 • Rappel sur les définitions du stress, du burnout, du harcèlement, 106 • Les outils d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux au travail, 110 • Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), 111</i>	
Rappel sur la qualité de vie au travail	113
<i>Une définition de la qualité de vie au travail (QVT), 113 • Les indicateurs de la QVT, 114</i>	
Le rôle du cadre dans la gestion des RPS	114
<i>Les signes repérables par le cadre de santé, 115 • Les RPS n'épargnent pas les cadres de santé, 116</i>	

TROISIÈME PARTIE

LA RESPONSABILITÉ DANS LA FONCTION DE CADRE DE SANTÉ

10 Un rappel général	123
Définition de la responsabilité	123
La responsabilité administrative des établissements	125
La responsabilité pénale	125
La responsabilité des agents	126
<i>Les types de fautes, 127 • La responsabilité disciplinaire dans la fonction publique, 128</i>	
11 La responsabilité du cadre de santé en unités de soins	131
Les obligations du cadre de santé	133
<i>La gestion des matériels, 133 • Gérer l'équipe pluriprofessionnelle, 134 • Le télétravail : une possibilité de modalité de travail pour le cadre de santé, 139 • Protéger son équipe, 141 • Évaluer les activités des agents et de son équipe, 141</i>	

12	Le cadre de santé garant du secret professionnel	143
	Les références réglementaires concernant le secret professionnel pour les professionnels paramédicaux	143
	Les références réglementaires concernant le droit des personnes	145
13	Rappel sur le droit de grève	147
	La notion de service minimum	148
	<i>La notion de réquisition des professionnels en cas de grève, 148 • La notion d'assignation, 148</i>	
	Impact de la grève : la retenue sur salaire	149
14	Écrire un rapport circonstancié	151
	Généralités sur le rapport circonstancié	151
	L'écriture du rapport circonstancié	152

QUATRIÈME PARTIE

LES ACTIVITÉS DES CADRES

15	L'activité gestionnaire	157
	Gérer le temps de travail de l'équipe et les plannings	157
	<i>Le cadre réglementaire de la gestion du temps de travail, 158 • Les horaires de travail, 158 • Les cycles de travail, 159 • La construction du planning de travail, 160 • Le compte épargne-temps, 162</i>	
	La gestion du planning	164
	<i>Rappel sur la détermination des effectifs requis, 165 • Les congés dans la fonction publique hospitalière, 168 • L'absentéisme, 176</i>	
	Construire le rapport d'activité du service	178
	La délégation de gestion aux cadres de santé	180
	Une autre activité gestionnaire : l'astreinte	181
	<i>L'organisation des astreintes, 182 • La compensation des astreintes, 182</i>	
	L'activité de reporting du cadre de santé	183
16	L'activité managériale	185
	Le recrutement	185
	<i>La fiche de poste, 186 • L'identification des compétences nécessaires, 187 • Principes dans la conduite d'un entretien de recrutement, 188</i>	

Intégration des nouveaux personnels	190
<i>Focus et rappel sur l'accueil et l'encadrement des étudiants en stage, 191</i>	
Mener les entretiens professionnels	192
<i>Les textes réglementaires, 193 • La procédure et le déroulement de l'entretien professionnel, 194 • La demande de révision d'appréciation du compte rendu de l'entretien professionnel, 199</i>	
La formation	199
<i>L'entretien de formation, 199 • Le compte personnel de formation, 201 • La construction du plan de formation continue, 201</i>	
Rappel sur la conduite de projet	202
<i>Le lancement du projet, 203 • La construction du projet, 204 • Bien définir le projet, 204 • Bien cadrer le projet, 204 • Sa mise en œuvre et son suivi, 205 • L'évaluation du projet, 205 • Le rôle du cadre de santé - conducteur du projet, 206</i>	
Rappel sur la conduite de réunion	207
<i>Avant la réunion, 207 • Pendant la réunion, 208 • Après la réunion, 208 • Quel style adopter pendant une réunion ?, 209</i>	

CINQUIÈME PARTIE

LA POSTURE DE MANAGER

17 Autorité, négociation, communication dans une posture managériale	215
Rappel sur la notion d'autorité	216
<i>Cadres de santé et autorité : que faudrait-il notamment retenir ?, 216 • Autorité et leadership, 216</i>	
Rappel sur la négociation	217
<i>La négociation dans un contexte managérial, 217 • Les attitudes dans la négociation, 218 • Les phases d'une négociation, 219</i>	
La communication	220
<i>Une communication adaptée aux situations, 220 • Être disponible et à l'écoute de son équipe, 221</i>	

18	L'impact du management sur la motivation d'une équipe	223
	La démotivation	224
	<i>Repérer la démotivation dans son équipe, 224 • Les conséquences de la démotivation, 225 • Prévenir la démotivation de son équipe, 225</i>	
	Cultiver la motivation de l'équipe	226
	<i>Principe 1 : une culture d'équipe, 227 • Principe 2 : le souci des conditions de travail, 227 • Principe 3 : valoriser les agents et leurs compétences, 227 • Principe 4 : favoriser l'autonomie des agents, 227 • Principe 5 : fixer des objectifs clairs, 227</i>	
	Les choses à éviter	228

SIXIÈME PARTIE

AIDE-MÉMOIRE POUR LES CADRES DE SANTÉ FORMATEURS

19	Rappel sur la formation des professionnels paramédicaux	231
20	L'institut de formation dans son environnement	235
	Le rôle de la « région »	235
	L'université	236
	L'Agence régionale de santé	237
	<i>La direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, 238</i>	
21	Le fonctionnement des instituts	239
	Le fonctionnement des instituts dans l'arrêté du 17 avril 2018	239
	<i>La détermination de l'ordre du jour de l'instance, 240 • Les membres de l'instance compétente pour les orientations générales de l'institut, 241 • Les attributions de cette instance, définies par le texte de référence, 242</i>	
	La section compétente pour le traitement pédagogique des situations individuelles des étudiants	243
	<i>Les étapes chronologiques de cette section, 244</i>	
	La section compétente pour le traitement des situations disciplinaires	246
	Section relative à la vie étudiante (Articles 34 à 37)	249
22	Les instituts de formation au sein des groupements hospitaliers de territoire	251
	Rappel sur le rôle d'un coordonnateur des instituts de formation paramédicale	252

Le projet pédagogique partagé	254
Le rôle et les missions du cadre de santé formateur	255
23 Une « nouveauté » due à la crise du COVID-19 : l'usage du numérique	257
24 La démarche qualité des instituts de formation	259
<i>Conclusion</i>	261
<i>Bibliographie</i>	263
Références législatives	267
<i>Sur l'organisation hospitalière, 267 • Sur la certification, 267 • Sur l'exercice en pratique avancée, 268 • Sur les situations sanitaires exceptionnelles, 268 • Sur le risque de radicalisation, 268</i>	

ANNEXES

1 Décret n° 2012-10466	271
2 Fiche métier du répertoire de la FPH	291
3 Fiche métier du répertoire de la FPH	297
4 Liste des textes de référence sur la fonction cadre de santé	303
5 Abréviations	309

Introduction

LES EXIGENCES de qualité des soins, d'efficience dans l'évolution des organisations, d'intégration des usagers dans les instances des établissements, de conduite des évolutions des formations des professionnels composent une situation complexe que les établissements n'avaient jamais connue auparavant.

Dans l'organisation de l'hôpital, les cadres de santé ont une place fondamentale dans les réponses à apporter aux différents enjeux des établissements de santé et également dans la formation des professionnels paramédicaux. Ils sont présents dans les services et pôles de soins (cadre de santé de proximité, cadre de pôle) et les instituts de formation (responsable de formation).

Après une année de formation en institut de formation des cadres de santé (IFCS) et l'obtention d'un diplôme de cadre de santé, ils peuvent exercer dans le secteur public ou privé, en intra ou extrahospitalier, en institut de formation. Un cadre peut encadrer directement des équipes soignantes, mais aussi être en mission transversale chargé d'un ou plusieurs projets. Il peut travailler dans des domaines spécifiques, tels que l'hygiène.

L'autre champ d'exercice du cadre de santé est la formation. Le cadre de santé formateur de professionnels de santé exerce en institut de formation, soit en formation initiale soit dans un service de formation continue.

Cet exercice s'est considérablement élargi et complexifié depuis la parution en février 1990 de la circulaire DH/8A/PK/CT n° 00030 du

20 février 1990 (non parue au Journal officiel) décrivant les fonctions, missions et activités des surveillants et surveillants-chefs.

Si le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière décrit les métiers des cadres de santé selon qu'ils sont en service de soins ou en institut de formation, leur exercice s'exprime différemment et peut varier selon les lieux, la dimension de la structure, etc.

Les transformations continues (évolution médico-économique, politique de gestion des risques, évolution des pratiques managériales...) nécessitent de leur part une adaptation de leurs posture et positionnement, afin de conduire les équipes dans la réalisation des projets de soins. Ils sont le premier niveau hiérarchique des équipes de soins qu'ils dirigent, animent et gèrent afin de réaliser ce que l'on pourrait synthétiser par l'expression « production de soins dans les secteurs de soins » ; et les cadres de santé formateurs sont chargés de l'accompagnement des étudiants et des professionnels en formation.

La notion de proximité vis-à-vis de l'équipe, du service caractérise ainsi leur exercice avec un management opérationnel et d'action attendu : « Le manager agit et fait agir, il sait faire, fait et fait faire » (Chabert, 2011).

Il est également l'interlocuteur de premier niveau des patients et de leur famille, des équipes soignantes et des équipes de direction au sens général du terme. Il est reconnu comme l'acteur indispensable à la mise en œuvre des projets de soins (de Singly, 2009).

Si son expérience professionnelle antérieure (sa technicité) est une ressource qu'il peut/va pouvoir mobiliser dans sa pratique managériale, les exigences et les contraintes actuelles l'obligent à être au fait des évolutions, qu'elles soient de nature réglementaire ou organisationnelle.

La réingénierie, en cours de travail, du diplôme cadre de santé conduite par la direction générale de l'offre de soins (DGOS) depuis 2011 a inscrit dans sa réflexion les tendances du « renforcement des contraintes juridiques et réglementaires, de l'évolution des professions paramédicales dans le cadre des transferts d'activités et de compétences, de l'évolution technologique des équipements, des matériels et des pratiques ».

Étant donné cette activité polyvalente, diversifiée, plurielle, cet aide-mémoire pour les cadres de santé ou pour les futurs cadres se veut comme un « outil » à utiliser régulièrement pour *se remémorer les*

informations... en plus des autres outils tels qu'Internet. Qu'il soit en service de soins ou en institut de formation, le cadre de santé « n'ayant pas toutes ces informations immédiatement disponibles en mémoire, va rechercher les moyens de faciliter son travail et d'alléger sa charge mentale en aménageant son environnement matériel » (Dessus, Arnoux et Blet, 2008).

Cet aide-mémoire « peut enfin être consulté de manière routinière, c'est-à-dire sans un impact fort sur le déroulement de l'action (par exemple, la consultation de l'emploi du temps), mais sa consultation peut aussi être indispensable à l'activité en cours (par exemple, pour dicter un texte, rappeler des compétences, vérifier un niveau ou enchaîner des épisodes) » (Dessus, Arnoux et Blet, 2008).

Six parties constituent cet aide-mémoire. La première partie « Construire sa carrière » présente la fiche métier du cadre de santé issu du répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière, à la fois pour les cadres de santé travaillant dans des services de soins et les cadres de santé travaillant dans des instituts de formation. Préparer le concours de cadre supérieur de santé d'exercice clôture cette première partie et fait le lien avec la deuxième partie : le cadre dans l'organisation des soins. La responsabilité des cadres de santé s'est accrue au fil des années et constitue la troisième partie. Plusieurs types de responsabilités coexistent dans la fonction de cadre, qui est responsable « de la qualité des soins, de l'efficacité, et de la sécurité des patients ». Cette partie revient sur les principales caractéristiques de la responsabilité des cadres de santé dans leur exercice quotidien. La cinquième partie aborde de manière globale les activités des cadres de santé. Activité gestionnaire d'une part et activité managériale d'autre part, incluant la posture de manager du cadre de santé. La sixième et dernière partie, sur le cadre de santé formateur, finalise cet aide-mémoire.

Première partie

Construire sa carrière

1	La fiche métier du cadre de santé.....	7
2	Le statut des cadres.....	23
3	Mobilités professionnelles entre lieux d'exercice.....	29
4	Passer le concours sur titres de cadre supérieur de santé ..	35
5	Passer le concours de directeur des soins	39

DEVENIR cadre de santé est une des perspectives d'évolution des professionnels paramédicaux et un projet personnel qui se construit progressivement. L'exercice préalable du métier pendant quatre années est une obligation réglementaire avant de passer le concours d'entrée en IFCS¹.

Cinq chapitres composent cette partie. Le premier présente la fiche métier de cadre de santé du répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière, qui donne une vision élargie des activités du cadre de santé (Pôle-emploi, avec le répertoire opérationnel des métiers et des emplois, ou l'ANFH présentent également une fiche métier du cadre de santé). Le statut du cadre de santé de la fonction publique hospitalière est expliqué dans un deuxième chapitre, avant d'aborder les lieux d'exercice professionnels. Les deux derniers chapitres sont consacrés à l'évolution professionnelle du cadre de santé par le passage de concours : celui de cadre supérieur de santé et celui de Directeur des Soins.

1. Mars 2021, la réingénierie de la formation des cadres de santé n'est toujours pas d'actualité.