

Référentiel de compétences du cadre responsable d'unité de soins



I.	Glossaire	p.2
II.	Préface	p.3
III.	Démarche d'élaboration du référentiel	p.4
IV.	Compétences, Compétences contributives et ressources du cadre responsable d'unité de soins	p.5
	<i><u>Compétence 1</u> : Manager et animer une équipe pluri professionnelle dans un secteur de prestations de soins et de services</i>	p.6
	<i><u>Compétence 2</u> : Gérer la production des prestations de soins et de services dans un secteur d'activité</i>	p.12
	<i><u>Compétence 3</u> : Initier et/ou conduire des projets, des études, des travaux dans un secteur de soins et de services</i> p.17	
	<i><u>Compétence 4</u> : Gérer l'information relative au secteur d'activité</i>	p.20
	Annexes	p.24
	<i><u>Annexe 1</u> : Fiche métier cadre responsable d'unité de soins</i>	
	<i><u>Annexe 2</u> : Composition des groupes de travail</i>	

I. GLOSSAIRE

CEFIEC	Comité d'Entente des Formations Infirmières Et Cadres
CNIL	Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés
CRUQPC	Commission des relations avec les usagers, qualité et prise en charge
DIF	Droit Individuel à la Formation
DRH	Direction des Ressources Humaines
EBP	Evidence Based Pratices
ECTS	Européen Crédits Transfert and accumulation System
EPP	Evaluation des Pratiques Professionnelles
EPRD	État Prévisionnel des Recettes et Dépenses
GHS	Groupe homogène de séjours
GPA	Gestion Prévisionnelle des Agents
GPMC	Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences
HPST	Hôpital, Patient, Santé, Territoire
IADE	Infirmier Anesthésiste Diplômé d'Etat
IBODE	Infirmier du Bloc Opératoire Diplômé d'Etat
IDE	Infirmier Diplômé d'Etat
IGEQSI	Indicateur global d'évaluation de la qualité des soins infirmiers
NSI	Nouveau Système d'Information
PMSI	Programme de Médicalisation des Systèmes d'Information
SIH	Système d'Information Hospitalière
T2A	Tarifcation à l'activité

II. Préface

Jusqu'en 2009, le projet de formation de l'IFCS de l'AP-HP, s'est appuyé sur le référentiel de compétences du cadre de santé, tel qu'élaboré par l'équipe pédagogique en 2001.

La volonté de mettre en œuvre un projet de formation en partenariat avec l'université représentait à la fois une opportunité et un impératif pour construire un nouveau référentiel, reflet des attendus des compétences du cadre de santé, dit cadre de proximité.

En effet, dans un contexte de transformations importantes, quelque en soient les domaines, la fonction de cadre de proximité a profondément évolué.

L'organisation en pôles d'activité, la loi Hôpital, Patient, Santé, Territoire du 22 juillet 2009, les contraintes économiques, l'universitarisation des études d'infirmières, les attentes des usagers et des personnels, sont autant de facteurs qui contribuent à la transformation de cette fonction d'encadrement de premier niveau.

Aussi, la redéfinition des compétences attendues des cadres de proximité, pour répondre aux missions qui sont les leurs, centrées sur le management d'équipe et la conduite de projet au service de la qualité de la prise en charge des usagers, était une étape qui s'imposait pour l'I.F.C.S. de l'AP-HP.

Le travail réalisé s'est appuyé sur le référentiel métier cadre de 2001 de l'AP-HP, les travaux du référentiel cadre de santé du C.E.F.I.E.C (Comité d'Entente des Formations Infirmières Et Cadres) et a pris en compte le rapport final de la Mission Cadres Hospitaliers présenté par Chantal de Singly (Septembre 2009).

C'est volontairement que le choix a été fait de travailler sur un référentiel de compétences du cadre responsable d'unités de soins compte tenu du fait que plus de 95 % des stagiaires en formation à l'I.F.C.S se préparent à l'exercice de cette fonction.

Enfin, si diverses appellations existent pour dénommer cette fonction d'encadrement de premier niveau, celle retenue pour le référentiel reprend la formulation de la fiche métier de la Fonction Publique Hospitalière : « Cadre responsable d'unité de soins ».

C'est sur la base de ce référentiel de compétences avec toutes ses composantes, que le référentiel de formation a été élaboré en partenariat avec l'université Paris Dauphine, retenue dans le cadre du projet, permettant aux stagiaires en formation d'obtenir le Diplôme Cadre de Santé et tout ou partie des 60 ECTS (Européen Crédits Transfert and accumulation System) de la première année du Master : « Economie de la santé et des politiques sociales. Spécialité Economie et Gestion de la Santé – Formation continue », à compter de la rentrée de Septembre 2010.

Jeanne Rallier, Directrice de l'IFCS.

III. Démarche d'élaboration du référentiel

(Composition des groupes de travail en annexe)

Ce référentiel est l'aboutissement d'une réflexion collective de l'équipe pédagogique de l'I.F.C.S (cf : page 27) et de professionnels en exercice, responsable d'encadrement à différents niveaux de l'organisation hospitalière (cf : pages 28 et 29).

La démarche d'élaboration fut la suivante :

- Janvier 2010 :
 - o Elaboration d'une définition de la compétence du professionnel en référence à divers auteurs.
 - o Caractérisation des compétences du cadre de proximité, dans le cadre des évolutions contextuelles nationales, régionales et institutionnelles.
 - o Identification des compétences contributives pour chacune des quatre compétences retenues.
- Février – Mars 2010 :
 - o Identification et classification des ressources (savoirs, capacités, autres ressources) mobilisées pour chaque compétence.
- Mai 2010 :
 - o Présentation de la première version du référentiel à deux groupes de professionnels, dénommés par l'I.F.C.S « groupes de validation », représentatifs l'un, d'encadrants de premier niveau et l'autre, d'encadrants de niveau intermédiaire, pour enrichissement, réaction et validation.
 - o Réajustement du document initial en fonction des remarques des deux groupes.
- Juin 2010 :
 - o Présentation de la version réajustée du référentiel à un troisième groupe de professionnels, dénommé par l'I.F.C.S « groupe de finalisation », représentatif d'encadrants de niveau stratégique, pour enrichissement, réaction et validation.
 - o Réajustement du référentiel en fonction des remarques du groupe.
- Juillet 2010 :
 - o Finalisation et mise en forme de la version finale du : « Référentiel de Compétences du Cadre responsable d'unité de soins ».

IV. Compétences, Compétences contributives (et ressources) du cadre responsable d'unité de soins

La compétence est une combinaison de capacités ou d'aptitudes pour résoudre un problème donné. Il s'agit d'un savoir agir qui est la combinaison et non l'addition de savoirs divers en situation de travail : savoir mobiliser, savoir intégrer, savoir transférer. La compétence est dans la mobilisation. Le savoir agir intègre le savoir faire. (Le Boterf)¹

En d'autres termes, pour l'équipe pédagogique de l'IFCS :

La compétence est un savoir agir en situation de travail et constitue, à ce titre, un processus combinant plusieurs ressources. Individuelle et/ou collective, elle vise l'atteinte d'un résultat exprimé en termes de performance.

Compétence 1 :

- Manager et animer une équipe pluri professionnelle dans un secteur de prestations de soins et de services

Compétence 2 :

- Gérer la production des prestations de soins et de services dans un secteur d'activité

Compétence 3 :

- Initier et/ou conduire des projets, des études, des travaux dans un secteur de soins et de services

Compétence 4 :

- Gérer l'information relative au secteur d'activité

¹ LE BOTERF, Guy. *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris : Les Editions d'Organisation, 1994. 176 p.

Compétence 1 :

Manager et animer une équipe pluri professionnelle dans un secteur de prestations de soins et de services

Compétences contributives

- Concevoir l'organisation du secteur et l'animer.
- Adapter son management aux situations et créer des conditions propices à une organisation de travail facilitant la prestation de soins et de service
- Identifier les compétences de l'équipe nécessaires à l'activité du secteur et à son organisation, et les évaluer périodiquement
- Organiser l'encadrement, l'accompagnement et l'évaluation des nouveaux et des futurs professionnels
- Maintenir et développer les compétences individuelles et collectives du secteur par l'évaluation des pratiques professionnelles et par la formation
- Expliquer, convaincre, négocier avec les équipes, les usagers et les partenaires
- Se situer par rapport aux composants d'une organisation complexe impactée par des changements, des transformations, voire des bouleversements
- Relayer et porter les décisions institutionnelles

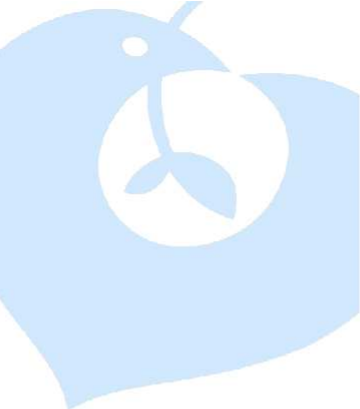
Compétence 1 : Manager et animer une équipe pluri professionnelle dans un secteur de prestations de soins et de services

SAVOIRS	CAPACITÉS	AUTRES RESSOURCES
<p>Rôle et mission de la fonction d'encadrement dans un contexte en évolution - réglementation de l'organisation et évolution du système de santé en France ;</p> <p>Droit public et administratif et déontologie Loi Hôpital Patient Santé Territoire, Gouvernance Responsabilités civile et pénale Le droit du travail public et privé - droits et obligations du fonctionnaire - secret professionnel et discrétion professionnelle - règles professionnelles - réglementation de la présence au travail - contrats de travail et conventions - situations de grève /service minimum - exercice du droit syndical - dialogue social - loi // handicap</p> <p>Les textes réglementant l'exercice des métiers : - formation - exercice professionnel - ordres professionnels Fiches métiers, Référentiels cadre</p> <p>Gouvernance (pôle, contrat, PMSI, GHS, T2A, EPRD...), règle d'achat public, analyse de l'activité, organisation des soins et prestations de services, prévention gestion des risques pour le personnel ;</p>	<p>Capacité à se situer dans une organisation : * <i>liées à la construction de la nouvelle identité professionnelle</i> - se distancier des situations - être force de proposition - fédérer une équipe - impliquer les acteurs - favoriser la créativité individuelle et collective - fonctionner en équipe élargie - collaborer de façon hiérarchique et/ou fonctionnelle avec les personnels médicaux, administratifs, techniques et soignants - mobiliser les personnes ressources (internes et externes) - se projeter dans une nouvelle organisation - respecter le contrat de sa mission - porter, appliquer et faire respecter les décisions institutionnelles - alerter et rendre compte - se situer dans une ligne hiérarchique - assurer un reporting</p> <p>* <i>liées au management d'équipe</i> - hiérarchiser - s'auto- évaluer - organiser, s'organiser - travailler individuellement et en équipe - créer du lien - contribuer à la mise en œuvre d'une démarche qualité en continu, de prévention et de gestion des risques</p>	<p>Expériences professionnelles et personnelles</p> <p>Qualités ouverture d'esprit rigueur curiosité intellectuelle assertivité pugnacité ténacité persévérance esprit constructif adaptabilité permanente aux changements</p> <p>Aptitudes ou ressources personnelles volonté de coopération avec les différents partenaires maîtrise de soi sens des responsabilités être convainquant engagement professionnel autorité naturelle, aisance dans l'expression orale, facilité d'élocution diplomatie</p>

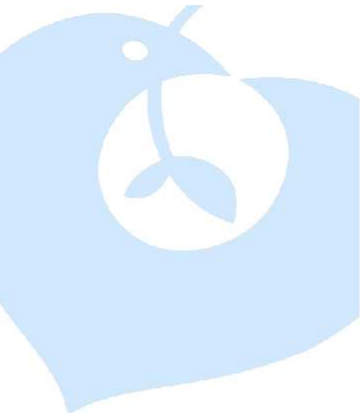
Compétence 1 : Manager et animer une équipe pluri professionnelle dans un secteur de prestations de soins et de services

SAVOIRS	CAPACITÉS	AUTRES RESSOURCES
<p>Management</p> <ul style="list-style-type: none"> - Théories Modes Directif, délégatif, persuasif, participatif, situationnel, par objectifs, promenade; Intergénérationnel, interculturel Accompagnement du changement Rôle du manager Notion d'équipe, d'encadrement pluri-professionnel...) GPA Notion de Management durable <p>- Outils du management</p> <ul style="list-style-type: none"> Délégation Négociation Gestion du temps Motivation Gestion des conflits Fonction contrôle Fiche de poste, fiche de mission Evaluation du personnel <p>Réflexion éthique et management</p> <ul style="list-style-type: none"> Notions d'engagement Notions de responsabilité Notions de posture et de lien hiérarchique <p>Méthodologie de résolution de problèmes</p>	<p><i>* liées à l'organisation du travail et de l'environnement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - anticiper les modifications internes et externes - coordonner les actions - collaborer avec un réseau interne et externe de professionnels (pluriprofessionnels) - proposer des solutions réalistes et réalisables - mettre en œuvre et organiser de façon pérenne - gérer les interfaces - maintenir la santé au travail des équipes <p><i>* liées à la communication</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - adapter son discours et son comportement aux interlocuteurs et aux situations - tisser un réseau professionnel (en intra en extra) <p><i>* liées aux aptitudes personnelles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - connaître ses propres limites - s'adapter et réagir - demander de l'aide et utiliser un réseau de soutien - être responsable 	<p>Valeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> éthique professionnelle respect des autres et de la dignité humaine honnêteté intellectuelle équité probité loyauté sens de l'intérêt collectif et de la mission de service rendu <p>Ressources environnementales</p> <ul style="list-style-type: none"> environnement professionnel (équipe de direction, équipe exécutive du pôle, collègues, équipe) <p>Ressources documentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> publications professionnelles sites de références... <p>Ressources informatiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Connaissances bureautiques et utilisation de logiciels : word, excel, power point, moteur de recherche, courriels...)

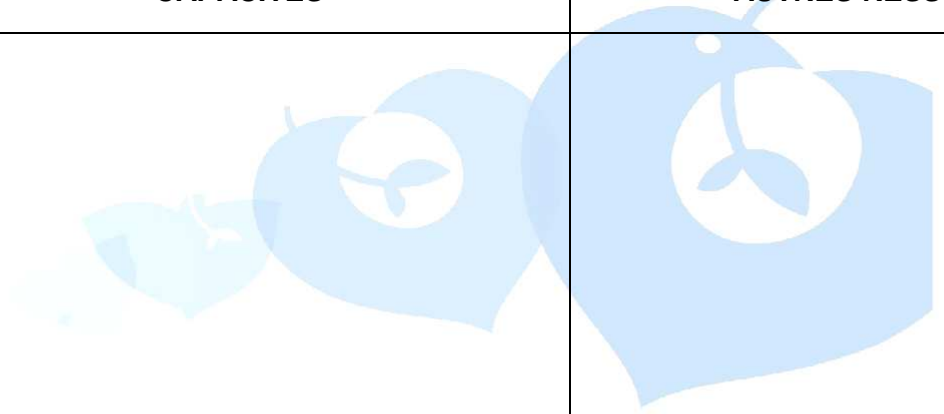
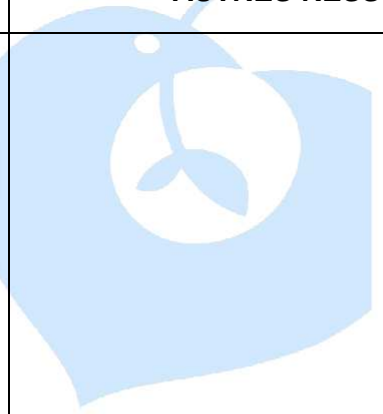
Compétence 1 : Manager et animer une équipe pluri professionnelle dans un secteur de prestations de soins et de services

SAVOIRS	CAPACITÉS	AUTRES RESSOURCES
<p>Communication écrite et orale Théorie de la communication Efficacité relationnelle (communication et savoir-être du manager) Règles de rédaction de documents administratifs,</p> <p>Outils de régulation (plan comptable, tableaux de bord, contrôle interne)</p> <p>Analyse de situations et de pratiques professionnelles</p> <p>Les organisations et les groupes Sociologie des organisations et des professions Analyse systémique et stratégique ;</p> <p>Psychosociologie Notion de dynamique de groupe Notion d'autorité Notion de pouvoir Notion de hiérarchie Notion de bienveillance et plaisir au travail ; Notion de psychologie des comportements ; Les relations interpersonnelles, la collaboration.</p>	<p>Capacité à utiliser les outils managériaux <i>* liées au management d'équipe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - négocier - déléguer - gérer des conflits - utiliser les leviers de la motivation - utiliser les outils de régulation et de management - repérer les changements de comportement - organiser et conduire un entretien (de formation, recrutement, évaluation ...) - gérer son temps et celui de l'équipe - planifier - animer et conduire un groupe de travail, - animer et conduire une réunion - évaluer l'activité, la charge de travail d'une organisation, contrôler et réajuster - organiser l'accueil, l'encadrement et l'évaluation des nouveaux et des futurs professionnels - rédiger des documents administratifs - identifier, évaluer et développer les compétences individuelles et collectives requises pour le secteur d'activité - formaliser un plan de développement de compétences - utiliser des méthodes de réflexivité dans les pratiques professionnelles - conduire une analyse de pratique <p><i>* liées à l'organisation du travail et de l'environnement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - intégrer les contraintes <p><i>* liées à la communication</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - reformuler - construire un argumentaire étayé - formaliser des productions - rédiger une appréciation 	

Compétence 1 : Manager et animer une équipe pluri professionnelle dans un secteur de prestations de soins et de services

SAVOIRS	CAPACITÉS	AUTRES RESSOURCES
<p>Management par la qualité Concepts qualité Définition de l'évaluation : historique et sociologique Méthode d'audit, indicateurs et critères Amélioration de la qualité en continu, Parcours de soins coordonné, chemin clinique, IGEQSI... Certification EPP Gestion des risques et des situations de crise Gestion des vigilances (utilisation et traçabilité des outils) Gestion des plaintes (CRUQCP)</p> <p>Gestion et évaluation des compétences Compétence : définition, identification, évaluation, progression ; Alternance, cadre pédagogique, les modes d'apprentissage de l'adulte et du jeune adulte, professionnalisation, situations apprenantes, formation et enrichissement des compétences (plan de formation, DIF), GPMC Tutorat : définition, réglementation, dispositifs de formation et d'accompagnement.</p> <p>Auto-évaluation Bilan des capacités ; Définition des objectifs de progression et plan d'action ; Evaluation de la progression ; Réajustement. Réflexivité</p>	<p>Capacité à analyser <i>* liées à la construction de la nouvelle identité professionnelle</i> - observer - recueillir des données pertinentes - synthétiser - poser un diagnostic, décider - prendre en compte, analyser et traiter la situation du contexte local</p> <p>Capacité à évaluer <i>* liées à la construction de la nouvelle identité professionnelle</i> - accompagner la démarche d'auto-évaluation des personnels - contribuer à l'évaluation des pratiques professionnelles des équipes - mesurer un écart - mettre en place des mesures correctives</p> <p>Capacité à conduire un projet : <i>* liées à la construction de la nouvelle identité professionnelle</i> - conduire, accompagner et évaluer un projet (de la rédaction au suivi)</p> <p>Capacité à présenter des productions et des résultats à différents types de public <i>* liées à la communication</i> - prendre la parole en public - présenter des résultats argumentés - adapter sa présentation au public ciblé - utiliser les supports de présentation</p>	

Compétence 1 : Manager et animer une équipe pluri professionnelle dans un secteur de prestations de soins et de services

SAVOIRS	CAPACITÉS	AUTRES RESSOURCES
<p>Méthode de raisonnement logique Recueil et organisation des données ; Formulation du diagnostic de situation ; Prise de décision ; Organisation et structuration de l'action.</p> <p>Analyse de pratiques professionnelles et analyse de situations</p> <p>Projet, démarche et conduite de projet (cahier des charges, plan d'action, rédaction du projet). Règles ou principes de rédaction professionnelle et de présentation</p>		

IFCS AP-HP

Compétence 2 :

Gérer la production des prestations de soins et de services dans un secteur d'activité

Compétences contributives :

- Organiser le travail des agents et coordonner le travail de collaboration entre les professionnels au sein du secteur d'activité en partenariat avec les autres secteurs du pôle
- Mettre en adéquation activité et effectif à la recherche de l'efficience
 - évaluer l'activité du secteur (qualitatif et quantitatif)
 - évaluer l'effectif nécessaire à l'activité (qualitatif et quantitatif)
 - anticiper les variations prévisibles
 - mettre en adéquation activité / moyens
 - contribuer au suivi des indicateurs du pôle et participer à leur analyse en lien avec l'équipe de l'exécutif du pôle
- Contrôler l'exécution et la conformité des prestations au regard des procédures et protocoles
- Mettre en place un réseau d'informations
- Gérer avec efficience l'organisation de l'approvisionnement et de la maintenance du matériel du secteur
- Organiser le parcours du patient et assurer les relations avec le patient et la famille dans le cadre d'un travail en réseau en intra et extra hospitalier
- Traiter les aléas et les situations de crise
- Se situer par rapport aux composantes d'une organisation complexe impactée par des changements, des transformations, voire des bouleversements
- Relayer et porter les décisions institutionnelles

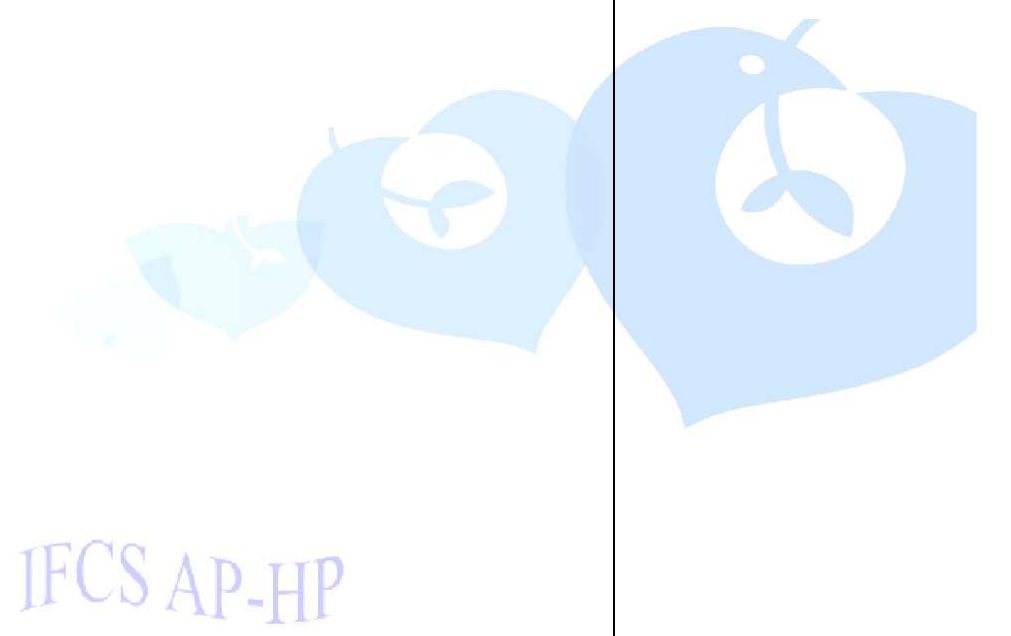
Compétence 2 : Gérer la production des prestations de soins et de services dans un secteur d'activité

SAVOIRS	CAPACITÉS	AUTRES RESSOURCES
<p>Contexte socio-économique macro, mezzo et micro Economie générale - les théories économiques et leurs conséquences Economie de la santé - politique de santé en France - notions d'efficacité, d'efficience, performance et coût - notion d'offre et demande, évaluation des besoins - protection sociale : les modes de prise en charge, Le budget à l'hôpital - PMSI, GHS, T2A... - EPRD - missions du cadre dans le domaine du budget de pôle - déclinaison dans le pôle - tableau de bord (principes et différents tableaux de bord) - les modes de gestion de stocks</p> <p>Droit public et administratif et déontologie Loi HPST, Gouvernance Responsabilités civile et pénale Droit du travail public et privé - droits et obligations du fonctionnaire - secret professionnel et discrétion professionnelle - règles professionnelles - réglementation de la présence au travail - contrats de travail et conventions - situations de grève /service minimum - exercice du droit syndical</p>	<p>Capacité à se situer dans une organisation (cf : compétence 1)</p> <p>Capacité à évaluer (cf : compétence 1)</p> <p>Capacité à analyser (cf : compétence 1)</p> <p>Capacité à présenter des résultats à différents types de public (cf : compétence 1)</p> <p>Capacité à utiliser les outils managériaux (cf : compétence 1)</p> <p>Capacités à gérer <i>* liées à l'organisation du travail et de l'environnement</i> - repérer et analyser les circuits - créer et/ou utiliser des outils de suivi - mettre en place une organisation de gestion des stocks - analyser la fluctuation de la charge de travail - utiliser les logiciels du secteur - analyser un tableau de bord</p> <p>Capacités à accompagner et développer les compétences professionnelles <i>* liées à la construction de la nouvelle identité professionnelle</i> - accompagner le projet professionnel des personnels - repérer, évaluer, valoriser les compétences</p>	<p>Expériences professionnelles et personnelles</p> <p>Qualités curiosité intellectuelle créativité assertivité connaissance de ses limites</p> <p>Aptitudes ou ressources personnelles maîtrise de la communication (écoute, reformulation...) maîtrise de soi maîtrise de l'orthographe, de la syntaxe et du vocabulaire professionnel maîtrise d'internet</p> <p>Valeurs équité respect de la dignité humaine objectivité probité</p>

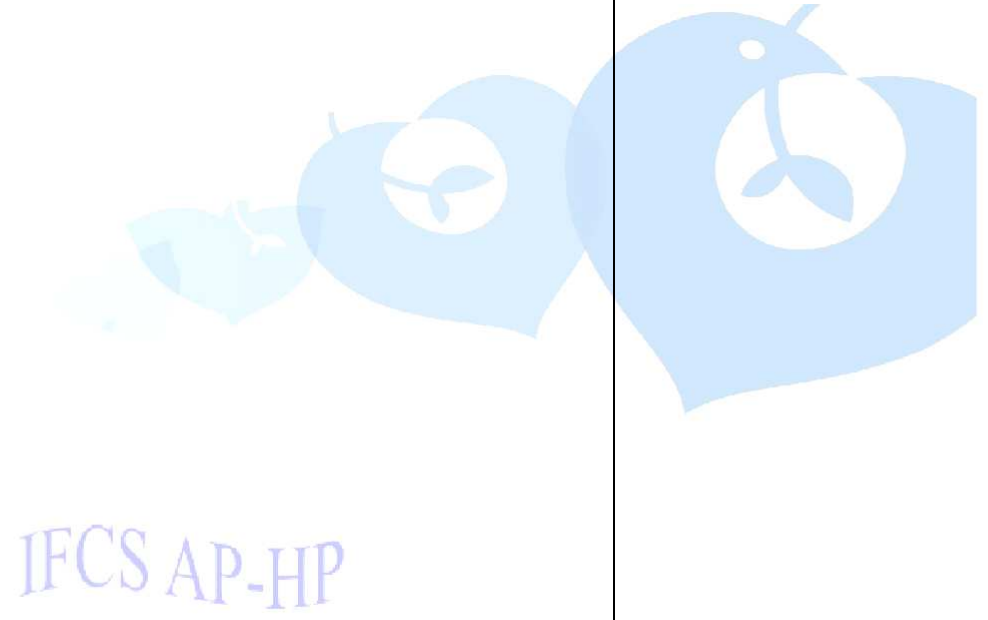
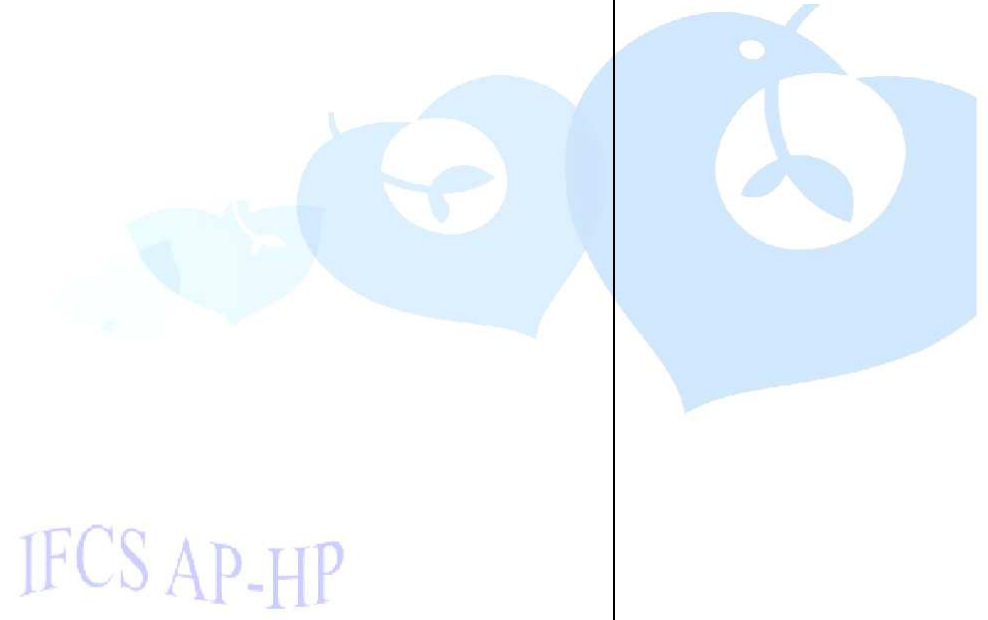
Compétence 2 : Gérer la production des prestations de soins et de services dans un secteur d'activité

SAVOIRS	CAPACITÉS	AUTRES RESSOURCES
<p>Textes réglementant l'exercice des métiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - formation et professionnalisation - exercice professionnel - ordres professionnels <p>Règlement intérieur institutionnel Droits du patient Charte du patient hospitalisé Loi HPST et implication des usagers dans les instances</p> <p>Réflexion éthique et management Notions d'engagement Notions de responsabilité Notions de posture et de lien hiérarchique</p> <p>Pratiques professionnelles</p> <p>Qualité</p> <ul style="list-style-type: none"> - concepts qualité - benchmarking - efficience - procédures et protocoles - parcours de soins (différentes méthodes, Chemin clinique..) - évaluation continue de la qualité dont les EPP - gestion des interfaces - contrôle / évaluation - faute / erreur / pédagogie de l'erreur - cartographie des risques <p>Compétence</p> <ul style="list-style-type: none"> - concept (compétence individuelle et collective) - évaluation d'une compétence - cartographie des compétences - intégration des nouveaux et futurs professionnels - suivi - tutorat 	<p>Capacité à rechercher des informations (professionnelle et réglementaire) <i>* liées au management d'équipe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - analyser un document - rechercher une information professionnelle et réglementaire - sélectionner des informations au regard d'un environnement, d'un contexte - faire une veille documentaire <p><i>* liées à la communication</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - créer, entretenir et s'intégrer dans un réseau professionnel - sélectionner les documents pertinents <p>Capacité à gérer les éléments et situations indésirables et graves <i>* liées à l'organisation du travail et de l'environnement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - identifier les pratiques à risque de son secteur <p><i>* liées au management d'équipe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - anticiper les erreurs 	<p>Ressources environnementales environnement professionnel (équipe de direction, équipe exécutive du pôle, collègues, équipe)</p> <p>Ressources informatiques connaissances bureautiques et utilisation de logiciels : word, excel, power point, moteur de recherche, courriels...)</p> <p>Ressources documentaires publications professionnelles sites de références...</p> <p>Projet d'établissement</p>

Compétence 2 : Gérer la production des prestations de soins et de services dans un secteur d'activité

SAVOIRS	CAPACITÉS	AUTRES RESSOURCES
<p>Charge de travail Concept et méthodologies Textes réglementant certains secteurs d'activité Evaluation de la charge de travail</p> <p>Les outils de recueil d'information Méthodologie de l'observation Méthodologie de l'entretien Méthodologie du questionnaire</p> <p>Gestion des risques Politique de gestion des risques Evènements indésirables Criticité Méthodologie de résolution de problèmes Vigilances Outils de suivi de gestion des risques Traçabilité et archivage Gestion de situation de crise</p> <p>Santé publique Les réseaux de soins Les réseaux en intra et extra hospitalier - les acteurs - les structures Parcours de soin personnalisé Méthode du chemin clinique Priorités, plans, démarche de santé publique</p> <p>Psychosociologie Notion de dynamique de groupe Notion d'autorité Notion de pouvoir Notion de hiérarchie</p>	 <p>IFCS AP-HP</p>	

Compétence 2 : Gérer la production des prestations de soins et de services dans un secteur d'activité

SAVOIRS	CAPACITÉS	AUTRES RESSOURCES
<p>Communication écrite et orale Théorie de la communication Connaissance de soi Efficacité relationnelle Gestion du stress Méthodologie du rapport administratif</p> <p>Analyse systémique et stratégique d'une organisation</p> <p>Méthode de raisonnement logique Recueil et organisation des données ; Formulation du diagnostic de situation ; Prise de décision ; Organisation et structuration de l'action.</p> <p>Outils de management Délégation Négociation Conduite de réunion Outil de gestion de la présence au travail Fonction contrôle Gestion des conflits</p>		

Compétence 3 :

**Initier et/ou conduire des projets, des études, des travaux
dans un secteur de soins et de services**

Compétences contributives :

- Initier et /ou conduire un projet
- Initier et /ou conduire la déclinaison du projet de pôle au sein du secteur
- Initier et/ou conduire des études et recherches professionnelles paramédicales
- Contribuer aux études et recherches




IFCS AP-HP

Compétence 3 : Initier et/ou conduire des projets, des études, des travaux dans un secteur de soins et de service

SAVOIRS	CAPACITÉS	AUTRES RESSOURCES
<p>Concept de projet Enjeux et intérêt d'un projet Dynamique de projet Méthodologie et outil de la conduite de projet Pérennité du projet</p> <p>Méthode de raisonnement logique Recueil et organisation des données ; Formulation du diagnostic de situation ; Prise de décision ; Organisation et structuration de l'action.</p> <p>Management Modes Directif, délégatif, persuasif, participatif, Management situationnel Management promenade Notion d'équipe Cadre pédagogue</p> <p>Outils du management : Délégation Négociation Gestion du temps Différents types de réunion et conduite de réunion Fonction contrôle Elaboration d'objectifs et d'indicateurs Evaluation Motivation</p>	<p>Capacité à se situer dans une organisation (cf : compétence 1)</p> <p>Capacité à conduire un projet (cf : compétence 1)</p> <p>Capacité à présenter des résultats à différents types de public (cf : compétence 1)</p> <p>Capacité à analyser (cf : compétence 1)</p> <p>Capacité à participer à une recherche : * liées au management d'équipe - choisir l'outil de recherche pertinent - argumenter le choix de l'outil - mener méthodologiquement une enquête - faire une bibliographie</p>	<p>Expériences professionnelles</p> <p>Qualités créativité ténacité rigueur curiosité intellectuelle pédagogie</p> <p>Aptitudes personnelles aptitudes relationnelles et de communication maîtrise des outils de la bureautique maîtrise de l'orthographe, de la syntaxe et du vocabulaire professionnel</p> <p>Valeurs honnêteté intellectuelle probité</p>

Compétence 3 : Initier et/ou conduire des projets, des études, des travaux dans un secteur de soins et de service

SAVOIRS	CAPACITÉS	AUTRES RESSOURCES
<p>Méthodologie d'un travail de recherche Méthodologie de la recherche documentaire</p> <p>Communication écrite et orale Théorie de la communication Efficacité relationnelle Présentation de résultats et de travaux scientifiques</p> <p>Psychosociologie Notion de dynamique de groupe Notion d'autorité Notion de pouvoir Notion de hiérarchie</p> <p>Analyse systémique et stratégique d'une organisation</p>		<p>Ressources environnementales environnement professionnel (équipe de direction, équipe exécutive du pôle, collègues, équipe)</p> <p>Ressources informatiques connaissances bureautiques et utilisation de logiciels : word, excel, power point, moteur de recherche, courriels...)</p> <p>Ressources documentaires publications professionnelles sites de références...</p>

Compétence 4 :

Gérer l'information relative au secteur d'activité

Compétences contributives :

- Favoriser la médiation et la collaboration inter et intra disciplinaire avec l'ensemble des acteurs des autres secteurs d'activité et les usagers, en lien avec les projets et les parcours de soins
- Représenter et transmettre les valeurs institutionnelles et professionnelles
- Maintenir l'état de veille documentaire (français, anglais)
- Organiser des communications
- Rédiger des articles professionnels




IFCS AP-HP

Compétence 4 : Gérer l'information relative au secteur d'activité		
SAVOIRS	CAPACITÉS	AUTRES RESSOURCES
<p>Réglementation Réglementation de l'organisation du système de santé en France Réglementation du droit du travail Titre IV de la fonction publique hospitalière Accords locaux et conventions collectives Le droit du travail public et privé - droits et obligations du fonctionnaire - secret professionnel et discrétion professionnelle Notion de continuité de service</p> <p>Textes réglementant l'exercice professionnel des différents métiers du secteur sanitaire</p> <p>Gouvernance (pôle, contrat, PMSI, GHS, T2A, EPRD...), règle d'achat public, analyse de l'activité, organisation des soins et prestations de services, prévention gestion des risques pour le personnel</p> <p>Droit du patient (séjour du patient, sécurité et biens du patient, consentement éclairé, personne de confiance, confidentialité, information, bienveillance, respect des pratiques liées à la fin de vie et aux rites mortuaires)</p> <p>Systèmes d'information patient et personnel (CNIL) Recueil, traitement et archivage de l'information. Archivage des documents administratifs du cadre</p>	<p>Capacité à se situer dans une organisation (cf : compétence 1)</p> <p>Capacité à rechercher des informations (professionnelle et réglementaire) (cf : compétence 1)</p> <p>Capacité à participer à une recherche (cf : compétence 3)</p> <p>Capacité à présenter des résultats à différents types de public (cf : compétence 1)</p> <p>Capacité à analyser (cf : compétence 1)</p>	<p>Expériences professionnelles et personnelles</p> <p>Qualités rigueur assertivité ouverture d'esprit pugnacité</p> <p>Aptitudes et ressources personnelles volonté de coopérer avec les différents partenaires sens des responsabilités maîtrise de soi être convainquant être un modèle professionnel écoute aisance dans l'expression orale et écrite engagement professionnel maîtrise des outils de la bureautique et Internet</p> <p>Valeurs éthique professionnelle respect des autres et de la dignité humaine honnêteté intellectuelle respect des règles professionnelles probité</p>

Compétence 4 : Gérer l'information relative au secteur d'activité		
SAVOIRS	CAPACITÉS	AUTRES RESSOURCES
<p>Vigilances (hémo, matério, pharmaco, identito, réacto, radioprotection...)</p> <p>Système d'information hospitalier Concepts et typologie de l'information à l'hôpital Architecture Alimentation des données (NSI) Sécurité des systèmes d'information patients et personnels</p> <p>Réflexion éthique d'équipe Démarche éthique de choix et réflexion éthique du cadre Réflexion autour des valeurs (de soins et de management)</p>	<p>Capacité à mettre en œuvre des actions :</p> <p><i>* liées à la construction de la nouvelle identité professionnelle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - mener une réflexion éthique en équipe <p><i>* liées à l'organisation du travail et de l'environnement,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - organiser le circuit du dossier patient et de l'information générale - organiser l'archivage - contrôler et mettre en œuvre la traçabilité - organiser et faire respecter la sécurité de l'utilisation des données - organiser les actions de santé publique au sein du secteur - utiliser les outils du SIH - mener une démarche d'autoévaluation dans le cadre de la certification - organiser des réunions cliniques basées sur l'EBP (evidence based practices) <p><i>* liées à la communication</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - évaluer la qualité de l'information produite par/dans le service - rendre visible et promouvoir les travaux d'une équipe - réaliser une présentation professionnelle - rédiger un article professionnel 	<p>Ressources environnementales environnement professionnel (équipe de direction, équipe exécutive du pôle, collègues, équipe)</p> <p>Ressources informatiques connaissances bureautiques et utilisation de logiciels : word, excel, power point, moteur de recherche, courriels...)</p> <p>Ressources documentaires publications professionnelles sites de références...</p>

Compétence 4 : Gérer l'information relative au secteur d'activité

SAVOIRS	CAPACITÉS	AUTRES RESSOURCES
<p>Communication écrite et orale Communication dans les organisations Théorie et technique de la communication institutionnelle interne et externe Reformulation, explicitation, entretien d'explicitation Anglais professionnel Méthodes de recherche d'information Analyse d'article professionnel Normes de communication écrite et orale (présentation orale devant des pairs, des professionnels de santé, des professionnels de l'hôpital, des décideurs ; présentation orale scientifique, devant un public restreint, élargi à l'aide d'un support de type diaporama, compte rendu, rapport, information simple, le courriel individuel et en nombre avec pièces jointes, argumentaire, point sur les connaissances, les fiches de poste et mission, les protocoles, procédures.....)</p> <p>Projet, démarche et conduite de projet (cahier des charges, plan d'action, rédaction du projet) Règles ou principes de rédaction professionnelle et de présentation</p> <p>Méthode de raisonnement logique Recueil et organisation des données ; Formulation du diagnostic de situation ; Prise de décision ; Organisation et structuration de l'action.</p> <p>Méthodologie de recherche - Règles ou principes de rédaction et de présentation professionnelle</p>	 <p>IFCS AP-HP</p>	

Famille : Soins

Sous-famille : Management des soins

Code métier : 05U20 **Code Rome :** 22122 **Code FPT :** 06D25

Cadre responsable d'unité de soins

➤ **DEFINITION :**

Organiser l'activité paramédicale, animer l'équipe et coordonner les moyens d'un service de soins, médico-technique ou de rééducation, en veillant à l'efficacité et la qualité des prestations.

➤ **AUTRES APPELLATIONS COURANTES :**

Cadre de santé
Surveillant

➤ **LES ACTIVITES DU METIER :**

s Planification des activités et des moyens, contrôle et reporting
s Gestion des moyens et des ressources : techniques, financières, humaines, informationnelles
s Encadrement d'équipe(s), gestion et développement des personnels
s Élaboration et rédaction de rapports d'activité
s Montage, mise en oeuvre, suivi et gestion de projets spécifiques au domaine d'activité
s Promotion des réalisations / des projets spécifiques à son domaine d'activité
s Contrôle et suivi de la qualité et de la sécurité des soins et activités paramédicales, dans son domaine
s Coordination et suivi de la prise en charge de prestations
s Organisation et suivi de l'accueil (agents, stagiaires, nouveaux recrutés.)
s Veille spécifique à son domaine d'activité

➤ **SPECIFICITES DANS LE METIER :**

➤ **LES SAVOIR-FAIRE REQUIS DU METIER :**

Analyser des données, des tableaux de bord et justifier des résultats relatifs aux activités de son domaine
Arbitrer et/ou décider entre différentes propositions, dans un environnement donné
Concevoir, piloter et évaluer un projet, relevant de son domaine de compétence
Concevoir, formaliser et adapter des procédures / protocoles / modes opératoires / consignes relatives à son domaine de compétence
Établir / évaluer / optimiser un budget relatif à son domaine de compétence
Évaluer, développer et valoriser les compétences de ses collaborateurs
Fixer des objectifs, mesurer les résultats et évaluer les performances collectives et/ou individuelles
Organiser une unité, un service, en fonction de différents critères (missions, stratégie, moyens, etc.)
Piloter, animer / communiquer, motiver une ou plusieurs équipes
Planifier, organiser, répartir la charge de travail et allouer les ressources pour leur réalisation
Travailler en équipe / en réseau

➤ **CONNAISSANCES ASSOCIEES :**

Soins	Connaissances approfondies	
Méthodologie d'analyse de situation	Connaissances approfondies	14254
Communication / relations interpersonnelles	Connaissances approfondies	
Communication et relation d'aide	Connaissances approfondies	44021
Management	Connaissances détaillées	
Stratégie et organisation / conduite du changement	Connaissances détaillées	32025
Organisation du travail	Connaissances détaillées	42887
Droit des patients	Connaissances détaillées	43415
Animation d'équipe	Connaissances détaillées	
Évaluation de la charge de travail	Connaissances détaillées	32012

➤ **RELATIONS PROFESSIONNELLES LES PLUS FREQUENTES :**

Direction des soins pour l'élaboration et le suivi de projets
 médecins pour la gestion journalière de l'unité
 autres services de soins, médico techniques, logistiques, administratifs pour l'organisation des activités et des soins et pour la gestion des matériels
 partenaires de santé extra hospitaliers pour la continuité des prestations
 fournisseurs externes de matériels pour la veille technique et le choix des moyens
 service de formation continue pour organiser des formations adaptées aux besoins des personnels
 instituts de formation pour l'accueil et l'encadrement des stagiaires
 responsables du pôle et autres cadre du pôle pour l'élaboration et le suivi des projets du pôle

➤ **ETUDES PREPARANT AU METIER ET DIPLOME(S) :**

Une année de formation, après sélection d'entrée, en institut de formation des cadres de santé
 Diplôme de cadre de santé

➤ **PREREQUIS INDISPENSABLES POUR EXERCER LE METIER :**

Exercice professionnel de 4 ans

➤ **CORRESPONDANCES STATUTAIRES EVENTUELLES :**

Cadre de santé

➤ **PROXIMITE DE METIER : PASSERELLES COURTES :**

Directeur des soins,
cadre supérieur de santé,
cadre de santé de pôle

➤ **PROXIMITE DE METIER : PASSERELLES LONGUES :**

➤ **TENDANCES D'EVOLUTION DU METIER : LES FACTEURS CLES A MOYEN TERME :**

Renforcement des contraintes juridiques et réglementaires,
évolution des professions paramédicales dans le cadre des transferts d'activités et de compétences,
évolutions technologiques des équipements, des matériels et des pratiques

Annexe 2

Composition des groupes de travail

ONT CONTRIBUE A LA REALISATION DE CE TRAVAIL :

EQUIPE PEDAGOGIQUE DE L' I.F.C.S

Directrice :

- Jeanne RALLIER - Coordonnateur général des soins - IDE

Adjointe :

- Sylvie KINET - Cadre Supérieur de Santé - IDE

Coordinatrice Formation Initiale :

- Nadine PHAN - Cadre Supérieur de Santé - IDE

Formateurs :

- Catherine BANNEEL - Cadre Supérieur de Santé - I.B.O.D.E
- Agnès BERDA - Cadre Supérieur de Santé - IDE
- Malika EL ATTAR - Cadre de Santé - IDE
- Christophe FLAGEUL - Cadre Supérieur de Santé - IDE
- Danielle HUGUENET - Cadre Supérieur de Santé - IDE
- Christophe LAMBARD - Cadre Supérieur de Santé - IDE
- Yves SECARDIN - Cadre Supérieur de Santé - Technicien de laboratoire
- Martine SEROUYA - Cadre Supérieur de Santé - IDE
- Dominique TIQUET - Cadre Supérieur de Santé - Ergothérapeute

Secrétariat assuré par Alexandra BINTEIN et Corinne ARNOULT

IFCS AP-HP

GROUPES DE VALIDATION

- Jeanne RALLIER - Coordonnateur général des soins - IDE - Directrice de l'I.F.C.S
- Sylvie KINET - Cadre Supérieur de Santé - IDE - Adjointe à la Directrice de l'I.F.C.S
- Danielle HUGUENET - Cadre Supérieur de Santé - IDE - Formatrice I.F.C.S
- Dominique TIQUET - Cadre Supérieur de Santé - Ergothérapeute - Formateur I.F.C.S

- Participants :

Premier groupe : encadrement de premier niveau

- Lara BELLOC (Cadre de santé) - Saint Antoine (AP-HP)
- Laurent BOURDIN (Cadre de santé) - Saint Antoine (AP-HP)
- Edith DE LA HARPE (Cadre de santé) - Lariboisière Fernand Vidal (AP-HP)
- Sandrine DE PAMPHILIS (Cadre de santé) - Bichat Claude Bernard (AP-HP)
- Patricia LÉBOUCHER (Cadre supérieur I.B.O.D.E) - Pitié Salpêtrière (AP-HP)
- Régine PELLOUX (Cadre de santé) - Hôpital Européen Georges Pompidou (AP-HP)
- Anne POUESSEL (Cadre de santé) - Lariboisière Fernand Vidal (AP-HP)

Deuxième groupe : encadrement de niveau intermédiaire

- Valérie ACHART DELICOURT (Cadre Paramédical de Pôle) - Pitié Salpêtrière (AP-HP)
- Pascale ANTOINE (Cadre supérieur I.A.D.E) - Direction des soins – Armand Trousseau (AP-HP)
- Pierre BOURGEOIS (Médecin Chef de Pôle) - Pitié Salpêtrière (AP-HP)
- Marie-Elisabeth DORARD (Cadre supérieur Technicien de Laboratoire) – Hôpital Européen Georges Pompidou (AP-HP)
- Catherine DUMAS (Cadre Paramédical de Pôle) - Saint Antoine (AP-HP)
- Christophe GUENOT (Directeur de Soins) - Antoine Béclère (AP-HP)
- Florence KANIA (Directeur de Soins) - Saint Louis (AP-HP)

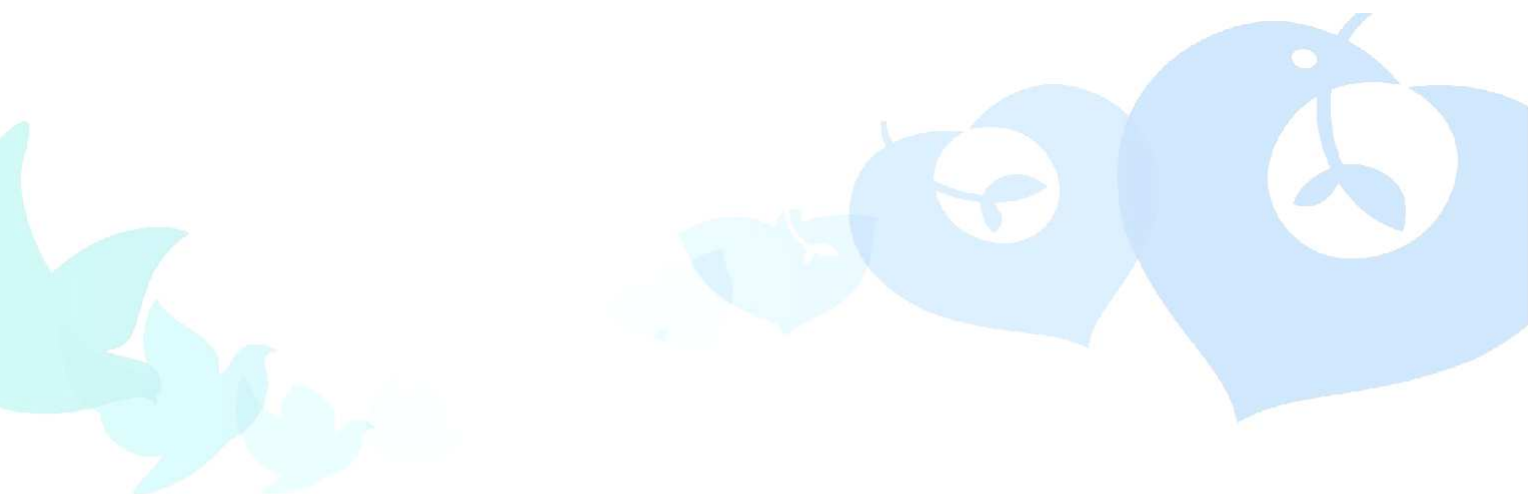
GROUPE DE FINALISATION

- Jeanne RALLIER - Coordonnateur général des soins - IDE - Directrice de l'I.F.C.S
- Sylvie KINET - Cadre Supérieur de Santé - IDE - Adjointe à la Directrice de l'I.F.C.S
- Danielle HUGUENET - Cadre Supérieur de Santé - IDE - Formatrice I.F.C.S
- Dominique TIQUET - Cadre Supérieur de Santé - Ergothérapeute - Formateur I.F.C.S

- Participants :

- Sylvie ARNAUD (Directeur de soins) Centre René Huguenin
- Pascale FINKENSTEIN (Directeur d'hôpital) - Département du Développement Professionnel - DRH (AP-HP)
- Catherine LEGUAY PORTADA (Directeur d'hôpital) - Direction des ressources Humaines - Robert Debré (AP-HP)
- Geneviève MARCHALOT (Coordonnateur général des soins) - Direction Centrale des Soins Infirmiers, de Rééducation et Médico-technique (AP-HP)

IFCS AP-HP



IFCS AP-HP

INSTITUT DE FORMATION DES CADRES DE SANTÉ

Direction des ressources humaines de l'AP-HP
Centre de la formation et du développement des compétences

47 boulevard de l'hôpital – 75651 PARIS Cedex 13

☎ : 01 42 16 08 00 - 📠 : 01 45 70 81 11

✉ : directeur.ifcs@dfc.aphp.fr

