



HAL
open science

Les enjeux du plan du développement des compétences au sein d'un pôle

Florence Bonnet, Naima Boukellal, Françoise Conan, Anthony Tuytten

► To cite this version:

Florence Bonnet, Naima Boukellal, Françoise Conan, Anthony Tuytten. Les enjeux du plan du développement des compétences au sein d'un pôle. *Soins Cadres*, 2020, 29, pp.17 - 20. <10.1016/j.scad.2020.07.008>. <hal-03491235>

HAL Id: hal-03491235

<https://hal.science/hal-03491235v1>

Submitted on 5 Sep 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY-NC 4.0 - Attribution - Non-commercial use - International License

Dochead dossier

Sous-dochead La formation continue

Surtitre stratégie

Les enjeux du plan du développement des compétences au sein d'un pôle

Florence Bonnet^{a,*}

Cadre de santé

Naima Boukellal^b

Cadre supérieur paramédical de santé, responsable formation continue

Françoise Conan^c

Cadre supérieur paramédical de santé chargée du développement des compétences

Anthony Tuytten^c

Cadre supérieur paramédical de santé

^a Service d'accueil des urgences, Hôpital Saint-Antoine, AP-HP Paris-Sorbonne Université, 184 rue du Faubourg-Saint-Antoine, 75012 Paris, France

^b Hôpital Trousseau, AP-HP Paris-Sorbonne Université, 26 avenue du Docteur-Arnold-Netter, 75012 Paris, France

^c DMU Demiurge, Hôpital Saint-Antoine, AP-HP Paris-Sorbonne Université, 184 rue du Faubourg-Saint-Antoine, 75012 Paris, France

**Auteur correspondant.*

Adresse e-mail : florence.bonnet@aphp.fr (F. Bonnet).

Résumé

Le plan de formation vise à maintenir et à développer les compétences des professionnels au regard de l'évolution des métiers et des besoins exprimés par les usagers. Le recueil des besoins individuels et collectifs exprimés requiert une préparation et une mise en œuvre spécifiques. Trois points de vue sont considérés : la vision patient, la vision soignante et la vision institutionnelle.

© 2020

Mots clés – compétence ; évaluation des pratiques professionnelles ; formation ; ingénierie ; projet institutionnel ; stratégie

Summary à traduire

© 2020

Keywords à traduire et mettre par ordre alphabétique

La formation continue est l'un des leviers de motivation des soignants exerçant à l'hôpital. L'élaboration d'un plan de développement des compétences est un enjeu majeur au sein d'un pôle ou d'un département médico-universitaire¹ (DMU) puisqu'elle concerne des services cliniques avec des spécialités médicales différentes, elles-mêmes composées de métiers distincts. Voilà pourquoi, bien que sa formalisation, sa mise en œuvre et son suivi soient complexes, le plan de formation est un élément fondamental au bénéfice de la qualité et de la sécurité des soins prodigués aux usagers.

T1 Le plan de développement des compétences

« Chaque employeur doit assurer l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail et veiller au maintien de leur capacité à occuper leur emploi, au regard notamment des évolutions technologiques » [1]. À cet effet, il doit leur proposer des formations prévues dans le cadre du plan de développement des compétences. Il s'agit de la nouvelle appellation du plan de formation depuis le 1^{er} janvier 2019. Ce dernier est un document regroupant l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur pour ses salariés. La loi n'oblige pas l'employeur à mettre en place un plan de développement des compétences mais l'y incite très fortement, en distinguant trois types d'actions de formation :

TEG1 Les actions de formation obligatoires en application d'accords ou de conventions collectives. Elles consistent à acquérir des compétences pouvant directement être utilisées dans le cadre des fonctions du salarié ou correspondent à une évolution prévue de ses fonctions dans le cadre de son contrat de travail. Elles se déroulent obligatoirement pendant le temps de travail. Le salarié conserve le maintien intégral de sa rémunération.

TEG1 Les actions de formation dites non obligatoires. Elles consistent à acquérir des compétences que le salarié n'a pas à utiliser s'il reste à son poste, mais qui lui permettront d'obtenir une évolution professionnelle au sein ou en dehors de l'entreprise. Elles se déroulent pendant ou en dehors du temps de travail. Si la formation est suivie pendant le temps de travail, la rémunération du salarié est intégralement maintenue.

TEG1 D'autres actions sont prévues, comme le bilan des compétences, la validation des acquis de l'expérience et la lutte contre l'illettrisme.

D'un point de vue réglementaire, les établissements de santé ont l'obligation de consacrer au minimum 2,1 % de la masse salariale au financement du plan de développement des compétences [2]. Ainsi, ils rendent obligatoires certaines formations telles que celles axées sur la prévention et la sécurité des personnels (par exemple la formation incendie annuelle).

T1 L'élaboration du plan

En amont de l'élaboration du plan de développement des compétences, le responsable de la formation continue propose de rencontrer les cadres de proximité pour expliciter la politique de formation à l'échelle du groupe hospitalier (GH). Il insiste sur l'importance d'un recueil concis en lien avec les axes institutionnels du projet de soins, décliné pour quatre ans, s'informe des projets du pôle d'activité et de ceux spécifiques des services de soins, et présente les offres de formation disponibles. Ces échanges facilitent, d'un point de vue microscopique, le recueil des besoins et des souhaits émis par les professionnels de santé par les cadres de proximité au cours des entretiens professionnels annuels. Deux modalités structurent ces échanges individualisés.

TEG1 Un état des lieux sur les formations suivies au cours de l'année écoulée recherche les compétences développées et le réinvestissement objectivé dans le service en termes de pratiques professionnelles pour chaque agent.

TEG1 Un recueil des besoins en formation pour l'année à venir avec la formalisation d'objectifs entre le cadre de santé et chaque professionnel rencontré. À la suite de ces entretiens, l'encadrement de proximité identifie deux types de besoins :

- **les besoins individuels.** Il s'agit des demandes personnelles de chaque agent dans le cadre d'actualisation de ses connaissances théoriques et/ou pratiques (maintien des compétences) ou l'expression d'un projet professionnel par l'obtention d'une formation qualifiante ou diplômante (acquisition de compétences ou recherche d'expertise) ;

- **les besoins collectifs du service.** Ils concernent le recensement global des besoins individuels à l'échelle d'une unité de soins. Les cadres de santé, au regard de leurs connaissances des activités proposées, de l'observation des pratiques prodiguées aux patients et du potentiel en devenir des équipes, structurent ces propositions de formation et les priorisent.

Ce recueil des besoins individuels et collectifs sollicite les cadres de proximité à faire preuve des compétences d'objectivation qualitative (« *Quelles formations ? Dans quel but ?* »), quantitative (« *Combien de professionnels sont à former ? Qui est prioritaire et pourquoi ?* »), et du pragmatisme (« *Est-ce réalisable sur l'année ?* »). Ainsi, le plan de formation, à l'échelle d'une unité de soins selon son périmètre, peut s'échelonner sur plusieurs années successives. Chaque cadre de santé transmet ses propositions pour son service respectif au cadre paramédical de pôle (CPP). Ce dernier synthétise les différents plans issus des unités dont il a la responsabilité en un plan de formation de pôle unique.

Le document final recense :

- **Le projet stratégique du pôle et ses grandes orientations prioritaires** déclinées en objectifs opérationnels. La mise en œuvre des protocoles de coopération, en ce sens, en est une illustration.

- **Les projets de formation à objectifs individuels et collectifs à financer au titre du plan.** Il s'agit des formations institutionnelles présentées selon les rubriques suivantes : la qualité et la gestion des risques, le projet médical et de soins, l'adaptation des organisations et le management, le système d'information, la sécurité et les conditions de travail, la recherche d'efficience, l'environnement professionnel et la préparation aux concours. Chaque domaine comprend plusieurs thèmes déclinés par action de formation et recense l'intitulé, les objectifs, le contenu et les modalités d'enseignement. Il convient, dès lors, de les prioriser et de renseigner le nombre d'agents à former pour le pôle, le nombre d'agents libérables par session de formation et le public concerné (qualifications). Ces formations sont reconduites d'une année sur l'autre et composent le catalogue de formations institutionnelles mis à la disposition des professionnels.

TEG1 Le recueil des besoins en formations individuelles, diplômantes ou payantes concerne la participation de certains professionnels à des actions spécifiques : les congrès et les séminaires, les formations longues, comme les diplômes universitaires ou les enseignements du niveau licence, *master 1* ou *master 2* et la formation des infirmières en pratique avancée. Puisque ces formations sont payantes, leur durée, le coût unitaire par agent ou par session, le coût total pédagogique, l'organisme, le lieu et les frais prévisionnels de mission ainsi que le coût total de formation sont à renseigner. Dans un cadre plus global, la notion de reconnaissance des professionnels est sous-entendue et un réinvestissement est escompté (« *Qui est à valoriser ? Sur quels critères ? Pour développer quelles compétences ?* »).

La synthèse macroscopique du plan de développement des compétences du CPP est transmise au responsable de la formation continue. L'analyse de l'ensemble des besoins des pôles fait l'objet d'un arbitrage final, à l'échelle du GH, entre la direction des ressources humaines, la formation continue et la coordination générale des soins. Dès lors, une notification est adressée à chaque pôle, pour l'année à venir, sur les formations retenues au titre du plan et le montant d'une enveloppe formation déléguée. Bien évidemment, il est illusoire de penser que l'arbitrage des instances répond en totalité aux besoins exprimés dans le recueil initial. Par conséquent, le CPP organise, au regard des besoins exprimés en termes de formations payantes et de l'enveloppe budgétaire allouée, une commission interne au pôle. Cette commission vise à valider le financement des formations payantes prioritaires et à informer les professionnels retenus. Dans le même temps, il est de la responsabilité du CPP, en lien avec la formation continue, d'assurer le suivi budgétaire de l'utilisation pérenne de cette enveloppe déléguée, celle-ci n'étant pas cumulative d'une année sur l'autre.

T1 Des formations complémentaires possibles

Deux alternatives peuvent répondre à l'attente des professionnels dans le domaine de la formation "sur mesure". Elles nécessitent un partenariat efficace entre la formation continue et l'encadrement du pôle :

- **La mise en œuvre de formations collectives** en partenariat avec les ressources internes du pôle. Des séminaires sont déclinés par grandes thématiques et structurés selon des objectifs de décloisonnement des services à spécialité similaire et le partage de pratiques communes. Ils contribuent à la dimension de la qualité de vie au travail par le partage et la richesse des échanges pluriprofessionnels et le renforcement du sentiment d'appartenance au pôle, et requièrent une préparation importante ainsi qu'une logistique rigoureuse.

- **Le recours à des prestataires** qui proposent, depuis plusieurs années, un catalogue de formations étoffé dans le cadre du développement professionnel continu et des méthodes alternatives d'enseignement, telles que la formation par simulation et les formations à distance (*e-learning*, *Massive Open Online Course* [MOOC]²).

Ces démarches requièrent des séances de travail entre le responsable de la formation continue et l'encadrement du pôle visant la rédaction conjointe d'un cahier des charges précis concernant les besoins de formation et tenant compte des contraintes organisationnelles des services. Ensemble, ils identifient les objectifs de formation auxquels les organismes concernés répondent par des objectifs pédagogiques, un contenu et des modalités d'enseignement adaptés. Après l'analyse des différentes propositions reçues, le choix du prestataire se fait en concertation. Voilà pourquoi, fort de son réseau interne et externe dans le domaine de la pédagogie, le service de formation continue est une ressource dans la réponse aux besoins singuliers de certains services. Cela permet de solliciter, dans des cas très spécifiques, les bons interlocuteurs en fonction de leur expertise (prise en charge théorique et pratique des patients atteints de maladies infectieuses épidémiques de type Ebola, gestion de l'agressivité dans les services d'urgence).

T1 Le suivi du plan de formation

Afin d'assurer une traçabilité des formations suivies par les agents dont il a la charge, le cadre de proximité utilise et réactualise un tableau de bord. Celui-ci a une double utilité :

TEG1 La vision rétrospective. Le cadre est en capacité de synthétiser à la fois le bilan global du service et le bilan individualisé par agent concernant les formations suivies sur l'année écoulée. Cette démarche est superposable au niveau du pôle. La formation continue consolide son bilan financier et contribue à la rédaction du bilan social du GH avec le nombre d'agents envoyés en formation, le nombre de jours dédiés à l'enseignement et les thématiques de formations émergentes.

TEG1 La vision prospective utile dans la rédaction du plan de développement des compétences pour l'année à venir. Cet outil est garant du suivi des agents dans l'éventualité où des sessions de réactualisation réglementaires ou des actions complémentaires sont à mener (par exemple, attestation de formation aux gestes et soins d'urgence [3] et risque nucléaire, radiologique, biologique et chimique³).

À la suite d'un émargement fiable, toute formation suivie par un professionnel doit être enregistrée dans son "passeport de formation". Ce document est remis à la demande de chaque agent par la formation continue. Il retrace, d'une part, l'historique des formations suivies et, d'autre part, suggère les connaissances, les compétences, les aptitudes et les acquis mobilisables lorsque le soignant souhaite faire évoluer son projet professionnel.

T1 Des actions d'évaluation nécessaires

Au terme de chaque session de formation, il est d'usage de mesurer la satisfaction des professionnels par la distribution d'un questionnaire. Ce dernier explore le respect du programme initial, son déroulé, l'atteinte des objectifs, la qualité du ou des intervenants et des supports mis à disposition, les conditions logistiques

de réalisation et les propositions d'axes d'amélioration pour les sessions suivantes. Cette mesure est d'ordre quantitatif, par l'extraction de statistiques, et correspond au niveau 1 du modèle de Donald Kirkpatrick, professeur émérite au sein de l'université du Wisconsin aux États-Unis (*encadré 1*) [4]. Voilà pourquoi un travail commun entre la formation continue et l'encadrement du pôle et des services gagnerait à établir une évaluation plus qualitative. Il semble opportun d'objectiver les connaissances acquises en formation et leur transposition attendues sur le terrain : les évaluations des pratiques professionnelles, par le prisme des soins prodigués aux patients et l'adaptation des soignants à l'évolution de leur métier, sont une porte d'entrée pour évaluer le réinvestissement des compétences individuelles et collectives dans les unités de soins.

T1 Conclusion

L'élaboration d'un plan de développement des compétences est une étape majeure dans le management des organisations et contribue à l'image des pôles. En fonction des arbitrages réalisés, la formation influence, à terme, l'évolution de la qualité et de la sécurité des soins et l'adaptation des professionnels à leurs nouveaux modes d'exercice. Il s'agit d'un outil essentiel en termes d'attractivité, de fidélisation et de qualité de vie au travail : la stratégie de formation, au sein d'un pôle, propose pour tout nouvel arrivant, qu'il soit débutant ou non dans son métier, un parcours professionnalisant, innovant, tendant vers l'acquisition d'une expertise de ses activités.

Notes

¹ Le terme pôle est utilisé pour faciliter la lecture du texte.

² MOOC : acronyme de *Massive Open Online Course* qui signifie "cours ouvert en ligne et massif". Dispensés uniquement en ligne, ces cours sont accessibles à tous par inscription et gratuits.

³ La durée de validité de l'attestation de formation aux gestes et soins d'urgence face aux risques nucléaire, radiologique, biologique et chimique est de deux ans et comprend l'acquisition des procédures individuelles et collectives (formation théorique) et la participation à une chaîne de décontamination (formation pratique).

Déclaration de liens d'intérêts

Les auteurs déclarent ne pas avoir de liens d'intérêts.

Références

[1] Service public. Plan de développement des compétences. 1^{er} janvier 2019. www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F11267.

[2] Direction générale de l'administration et de la fonction publique. La formation dans les ministères. In: Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. Politiques et pratiques de ressources humaines – Faits et chiffres. Paris: Ministère de l'Action et des Comptes publics; 2018. p. 545-8. www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/rapports_annuels/2019/Rapport_annuel_FP-2019.pdf.

[3] La durée de validité de l'attestation de formation aux gestes et soins d'urgence de niveau 1 est de quatre ans. Arrêté du 30 décembre 2014 relatif à l'attestation de formation aux gestes et soins d'urgence. www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030084493&categorieLien=id.

[4] Kirkpatrick DL, Kirkpatrick JD. Evaluating training programs. The four levels. 3^e éd. Oakland (États-Unis): Berrett-Koehler; 2006.

[5] Pottiez J. L'évaluation de la formation. Piloter et maximiser l'efficacité des formations. 2^e éd. Paris: Dunod; 2017.

Encadré 1. Le modèle de Donald Kirkpatrick

À la fin des années 1950, Donald Kirkpatrick, professeur émérite au sein de l'université du Wisconsin, aux États-Unis, propose un dispositif d'évaluation des formations selon quatre paramètres, chacun ayant un impact dans le niveau suivant [5] :

- **les réactions** : mesure de la satisfaction de l'apprenant, de ce qui est apprécié ;
- **les apprentissages** : mesure des acquis pédagogiques, de ce qui est appris ;
- **les comportements** : mesure de la mise en œuvre des comportements en situation de travail, de ce qui évolue dans la manière de travailler ;
- **les résultats** : mesure des bénéfices de la formation sur la performance de l'entreprise, ce qui est optimisé en tant que retour sur investissement.

Illustration 1 à placer ici.

Illus_Bonnet.jpg

© F. Bonnet/Elsevier Masson SAS