

PROJET FEDERATEUR
des
écoles et instituts de formation en santé
du
CHR Metz-Thionville et CH de Briey



*« Dans la vie, il n'y a pas de solutions. Il y a des forces en marche :
il faut les créer, et les solutions suivent »
Antoine de Saint-Exupéry, Vol de nuit*

SOMMAIRE

Introduction	1
I. Dimension politique	2
1. GCS	2
2. GHT	3
II. Dimension stratégique	5
III. Dimension managériale	7
1. Orientations	7
2. Moyens	9
IV. Ressources humaines	10
V. Partenariats	14
VI. Politique de communication	17
1. Communication interne	17
2. Communication externe	18
VII. Politique qualité et gestion des risques	19
1. Orientations	19
a. Objet social des instituts en santé du CHR Metz-Thionville et du CH de Briey	19
b. Politique qualité et objectifs stratégiques	19
2. Organigramme	21
3. Outils et perspectives	22
a. Outils	22
b. Perspectives en 2018 – 2019	22
Conclusion	23
Annexe 1 : Lettre d’engagement qualité du directeur coordonnateur des instituts en santé du CHR Metz-Thionville et CH de Briey	26

Introduction

La Coordination Générale des Ecoles et Instituts en santé du CHR¹ Metz-Thionville et CH² de Briey est mise en place depuis janvier 2012. Elle regroupe 9 écoles et instituts répartis sur 4 sites, 2 départements, la Moselle et la Meurthe et Moselle et 3 villes, Metz, Thionville et Briey :

- site de Briey – CH de Briey, IFSI³, IFAS⁴, 135 étudiants et élèves,
- site de Metz – Saulcy – Institut Simone Veil, IFSI, IFAP⁵, IFAS, IFIP⁶, 695 étudiants et élèves,
- site de Metz – Lycée Schuman, CFPPH⁷, 60 élèves.
- site de Thionville – Hôpital Bel Air – IFSI, IFAS, 270 étudiants et élèves,

L'objectif du projet fédérateur est de conférer une force de cohésion aux instituts⁸ du CHR Metz-Thionville et CH de Briey. Cette cohésion naît d'une vision globale et partagée, centrée sur des cibles stratégiques et opérationnelles communes.

Ainsi, les instituts de la Coordination sont dans une dynamique gagnante où chaque action profite à tous. Le projet fédérateur engage l'ensemble des acteurs dans une dynamique de progrès continu où chacun met ses compétences au service de la Coordination.

Le projet fédérateur doit permettre au coordonnateur général des écoles en santé de mesurer les avancées à partir de cibles identifiées et validées. Il permet ainsi de visualiser et maîtriser le chemin restant à parcourir dans le temps imparti.

Le projet fédérateur s'inscrit sur une durée de 5 ans.

¹ CHR = Centre Hospitalier Régional

² CH = Centre Hospitalier

³ IFSI = Institut de Formation en Soins Infirmiers

⁴ IFAS = Institut de Formation d'Aides-Soignants

⁵ IFAP = Institut de Formation d'Auxiliaires de Puériculture

⁶ IFIP = Institut de Formation d'Infirmières Puéricultrices

⁷ CFPPH = Centre de Formation de Préparateur en Pharmacie Hospitalière

⁸ Lire partout pour Instituts = écoles et instituts en santé du CHR Metz-Thionville et CH de Briey

I. Dimension politique

La Coordination générale des Ecoles et Instituts en santé est inscrite au niveau régional au sein d'un Groupement de Coopération Sanitaire⁹ et d'un Groupement Hospitalier de Territoire¹⁰.

1. GCS

La Coordination générale des Ecoles et Instituts en santé est inscrite dans le GCS des instituts de formation en soins infirmiers publics de Lorraine et la Croix Rouge de Lorraine.

Le GCS IFSI Lorrains a été créé afin qu'un seul interlocuteur négocie avec l'Université les termes d'un accord pédagogique imposé par la réforme des études infirmières du 31/07/2009. Initialement, il était constitué par le regroupement des 17 IFSI de Lorraine.

Le 28 octobre 2011 a été signée une convention quadripartite de GCS dont les signataires sont l'Administrateur du GCS IFSI, l'établissement support, le président de l'Université, le président du Conseil Régional de Lorraine et le directeur régional de l'Agence Régionale de Santé¹¹ de Lorraine.

Ce dispositif garantit la coopération de l'ensemble des acteurs régionaux, la mutualisation des expériences, ainsi que la diversité et la spécificité de l'offre de formation régionale portée par les différents organismes de formation dans le respect de leur statut, de leur projet stratégique et de leur offre de service .

Ainsi, chaque étudiant en soins infirmiers lorrain bénéficie depuis la rentrée 2009 de la possibilité de se voir délivrer conjointement le Diplôme d'Etat d'infirmier et le grade Licence.

Les changements contextuels que sont le regroupement des universités lorraines en l'Université de Lorraine depuis le 1^{er} janvier 2012 et le rassemblement des professions de santé en un Collégium Santé ont justifié l'avenant du 10 novembre

⁹ Groupement de Coopération Sanitaire = GCS

¹⁰ Groupement Hospitalier de Territoire = GHT

¹¹ Agence Régionale de Santé = ARS

2015 qui précise les modalités de rémunération des enseignants universitaires et les services universitaires accessibles aux ESI¹².

Lors de l'Assemblée Générale du GCS du 23 septembre 2016, un nouvel avenant à la convention constitutive du GCS a été établi afin de prendre en compte les demandes d'adhésion de nouveaux instituts de formation en santé publics ou privés.

Le GCS prend alors le nom de Groupement de Coopération Sanitaire des instituts de formation en santé, publics et privés, partenaires de l'Université de Lorraine qui peut admettre ainsi de nouveaux membres à l'échelle de la Région Grand Est.

Sur la Région Grand Est, un groupe de travail régional regroupant des directeurs d'écoles et instituts et un représentant des universités de la région Grand Est se réunit à partir de 2017 pour définir une convention cadre fixant les modalités de partenariat.

2. GHT

La Coordination Générale des Ecoles et Instituts en santé s'inscrit depuis le 1er juillet 2016 dans le GHT 6 Lorraine-Nord qui compte 779360 habitants. Le GHT 6 regroupe les CH de Briey, CH de Boulay, CHR Metz-Thionville, l'établissement public départemental de santé de Gorze, le CH de Jury les Metz, le CH de Lorquin (spécialisé en psychiatrie) et l'HIA¹³ Legouest de Metz. Le CHR Metz-Thionville est l'établissement support du groupement. Le GHT 6 – Lorraine-Nord – fait partie de la région Grand Est qui comprend 12 GHT, dont un commun avec la Bourgogne-Franche-Comté.

Suite à la publication du décret n° 2016-524 du 27 avril 2016 relatif aux groupements hospitaliers de territoire, les conventions constitutives signées par les établissements publics de santé du groupement ont été remises à l'ARS au 1^{er} juillet 2016. Ces conventions constitutives déclinent les grandes orientations stratégiques du projet médical partagé.

La convention constitutive du GHT comprend deux volets:

¹² ESI = Etudiants en Soins Infirmiers

¹³ HIA = Hôpital d'Instruction des Armées

- le volet relatif au projet médical partagé;
- le volet relatif aux modalités d'organisation et de fonctionnement, comprenant notamment les compétences déléguées à l'établissement support du groupement.

La « Section 4 Art. R. 6132-17 » de la convention constitutive prévoit les modalités retenues pour assurer la coordination des instituts et des écoles de formation paramédicale, notamment en matière de gouvernance des instituts et écoles, de mutualisation des projets pédagogiques, de mise en commun de ressources pédagogiques et de locaux, de politique de stage. L'article «R. 6132-18 » stipule « La convention constitutive prévoit les modalités de coordination des plans de formation continue et de développement professionnel continu des personnels des établissements parties du groupement »

Le Directeur Général du CHR Metz-Thionville en lien avec le Directeur Coordonnateur Général des Ecoles et Instituts en santé du CHR Metz-Thionville et du CH de Briey, a décidé d'inclure un article spécifique et clairement identifié, relatif aux modalités de gouvernance de la Coordination des instituts et des écoles de formation paramédicale dans sa convention constitutive.

Ainsi, la place des instituts et écoles de formations paramédicales dans le GHT se décline comme suit :

- l'ensemble du dispositif de formation est adossé au GHT. Il constitue une offre de formation territorialisée et recouvre des dispositifs de formations initiales aux métiers paramédicaux, et le cas échéant, des dispositifs de formations continues valorisant les parcours de Formation tout au Long de la Vie¹⁴,
- la Coordination des instituts et écoles de formations paramédicales est assurée par un directeur de soins-coordonnateur général des formations en santé, à l'échelle du territoire. Il est désigné par le Directeur Général de l'établissement support du GHT,
- ses missions sont déclinées dans une fiche de poste qui comporte notamment :

¹⁴ Formation Tout au Long de la Vie = FTLV

- l'élaboration et le pilotage du projet pédagogique partagé qui valorise les éléments de mutualisation possibles,
- la garantie d'une politique territoriale de stage adaptée aux exigences des formations,
- l'élaboration et le pilotage stratégique et opérationnel de la démarche qualité,
- l'animation et l'accompagnement des équipes de direction des instituts et écoles, en valorisant les initiatives et les compétences,
- la participation à l'élaboration et la déclinaison de la politique de formation continue du GHT,
- dans le cadre des instances constitutives du GHT, le Coordonnateur Général des instituts et écoles du territoire est membre invité du comité stratégique dès lors que des dossiers relatifs aux missions des instituts et écoles sont à l'ordre du jour.

De la déclinaison des modalités de gouvernance de la Coordination des Ecoles et Instituts en santé dans la convention constitutive du GHT6, découlent les axes stratégiques de la politique qualité des Ecoles et Instituts de Formation en Santé.

II. Dimension stratégique

La vocation des Ecoles et Instituts de formation en santé du CHR Metz-Thionville et CH de Briey est de former des professionnels de santé¹⁵ autonomes, responsables, réflexifs, et capables d'un haut niveau de qualité dans leurs pratiques, capables d'interroger leurs pratiques soignantes et remettre à jour leurs acquis en fonction de l'évolution des sciences et des techniques.

Pour atteindre ces objectifs, les choix politiques et stratégiques s'appuient sur trois axes forts partagés au niveau de la Coordination :

- un axe « cœur de métier » décliné dans les projets pédagogiques au niveau de la Coordination et partagés par des outils communs ayant pour but de valoriser les éléments de mutualisation possibles. Cet axe vise à développer les compétences nécessaires au futur professionnel en santé,
- un axe « support d'acquisition des compétences » décliné pour les étudiants/élèves et les formateurs, en vue d'améliorer de manière constante

¹⁵ Lire partout : Auxiliaires de Puériculture, Aides-Soignants, Infirmiers diplômés d'Etat, Préparateurs en Pharmacie Hospitalière, Puéricultrices.

et mesurable la performance des processus d'apprentissage en offrant aux apprenants une diversification et une alternance des modalités de formation. Pour les stages, la garantie d'une politique territoriale de stage adaptée aux exigences des formations détermine l'alternance entre les terrains de stage et les écoles et instituts de formation paramédicaux. Cet axe vise à répondre aux besoins des professionnels dans l'acquisition ou le maintien d'un haut niveau de compétence dans le cadre de la FTLV,

- un axe « valorisation » centré sur l'analyse de la valeur ajoutée pour les étudiants/ élèves et les cadres de santé formateurs. Cet axe naît de la création de l'espace européen de l'enseignement supérieur créé en 1999 par les accords de Bologne. Ainsi renforcées, les études en santé favorisent les mobilités, en augmentant l'attractivité des études en Europe, en simplifiant la reconnaissance des diplômes. Ce système européen basé sur le principe du « LMD¹⁶ » permet l'accès aux Masters après l'obtention du diplôme de premier cycle d'études. Ainsi, les études infirmières sont marquées par une forte implication universitaire.

Des accords sont conclus avec l'Université de Lorraine, sous la forme d'une convention de partenariat (GCS), visant l'harmonisation des cours à compétence universitaire sur l'ensemble des instituts du territoire.

L'offre de formation territorialisée se concrétise au travers de l'inscription universitaire de tous les étudiants infirmiers leur permettant l'accès à une plateforme universitaire (ARCHE) pour visualiser les cours mis en ligne. Cette offre recouvre les dispositifs de formation initiale et garantit le grade de licence à l'ensemble des étudiants du territoire lorrain.

Cet axe a pour ambition :

- d'innover afin de conforter notre position d'acteur du développement d'un potentiel de recherche dans le domaine des soins et pratiques professionnelles aux côtés des universitaires, dans le but de faire avancer la Recherche au bénéfice des patients,

¹⁶ LMD = Licence Master Doctorat

- de participer à la recherche paramédicale en développant l'axe « Recherche » en partenariat avec le terrain et s'inscrire au côté des paramédicaux au PHRIP¹⁷,
- de communiquer pour convaincre par la mise en place d'une politique de communication et de marketing performante et réactive et une évaluation permanente de son efficacité,
- de valoriser la recherche des étudiants par la mise en ligne sur la plateforme HAL de l'Université de Lorraine des travaux retenus par une commission de choix des TEFÉ¹⁸ et les Projets Professionnels,
- de développer les mobilités académiques des étudiants et des enseignants dans le cadre d'ERASMUS +.

Compte tenu des axes stratégiques retenus, et pour répondre aux exigences réglementaires, aux attentes des partenaires, aux besoins des établissements de santé et des usagers, les Instituts de la Coordination, s'engagent dans une politique d'amélioration continue de la qualité. La démarche qualité est un enjeu stratégique dans le monde de la santé. Aussi, nos structures de formation mettent en place les outils permettant de démontrer et d'assurer cette qualité.

III. Dimension managériale

1. Orientations

La Coordination des instituts et écoles de formations paramédicales est assurée par un directeur des soins-coordonnateur général des formations en santé.

Cette Coordination s'inscrit dans la logique d'une transversalité et d'une coopération entre les instituts.

Plusieurs grands principes guident la dynamique de la Coordination :

- la simplification des circuits de communication, car elle garantit la réactivité;
- la délégation car elle favorise l'adaptabilité au contexte local;
- l'implication de l'ensemble des acteurs des instituts et écoles, car elle facilite, en regard de la réglementation, l'appropriation des projets d'harmonisation;

¹⁷ PHRIP = Programme hospitalier de recherche infirmière et paramédicale

¹⁸ TEFÉ= Travail Ecrit de Fin d'Etude

- le décloisonnement et la transversalité des organisations, car ils conditionnent la cohérence globale des activités des instituts et écoles du CHR Metz-Thionville et du CH Briey;
- la responsabilisation des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des mesures nouvelles, sur la base d'une confiance réciproque, car elle est le moyen de garantir l'atteinte des objectifs.

La complexité de nos organisations exige de travailler ensemble de manière solidaire et transversale.

Aussi, le Coordonnateur utilise tous les registres managériaux, du directif au délégitif. Ces différents modes de management ne s'exercent pas de fait, mais prennent en compte le paramètre essentiel qu'est le degré d'autonomie des collaborateurs.

Le Coordonnateur :

- s'efforce de faire progresser le niveau d'autonomie de ses collaborateurs en faisant évoluer son mode de management,
- doit être un leader, un pédagogue, un initiateur. Il s'agit pour lui d'adapter son style de management aux caractéristiques du contexte de travail,
- impulse une dynamique positive,
- porte la responsabilité de la qualité des relations de travail.

Il s'agit, pour le Coordonnateur, de créer les conditions environnementales favorables à l'adhésion de toutes les parties prenantes pour la construction d'une culture commune et le développement d'un sentiment d'appartenance.

Pour ce faire, il favorise la dynamique de la Coordination par une animation et un accompagnement des équipes propices au maintien d'un haut niveau motivationnel.

Ce principe s'appuie sur les valeurs partagées avec l'ensemble des équipes de :

- confiance,
- respect,
- non jugement,
- honnêteté intellectuelle,
- reconnaissance.

De cette interactivité respectueuse émerge une synergie entre les membres des équipes par une ouverture d'esprit, qui est exprimée dans le concept " d'intelligence collective".

Selon Pierre Lévy : " *l'intelligence collective est une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences* :

- *partout distribuée : personne ne sait tout, tout le monde sait quelque chose, le savoir est dans l'humanité et non dans une entité transcendante qui organiserait sa répartition auprès de la société.*
- *sans cesse valorisée : le collectif humain ainsi organisé aurait pour richesse centrale l'humain en personne(...)*

Une nouvelle organisation sociale effective et efficace, basée sur les compétences, le savoir et les connaissances. (...)

L'intelligence collective favorise la puissance plutôt que le pouvoir»¹⁹.

L'intelligence collective est la capacité des membres de la Coordination à collaborer pour assurer leurs missions, formuler des perspectives d'avenir et y parvenir dans un contexte où « *rien n'est permanent sauf le changement* »²⁰ .

Il s'agit ainsi de valoriser les compétences de chacun pour les mettre au service du collectif, dans un objectif de création, de performance et d'efficacité.

2. Moyens

Le Coordonnateur rend lisible :

- les axes stratégiques par la communication du projet fédérateur et la mise en place d'une cellule Qualité et des commissions ²¹ : Formation Continue, Recherche, Erasmus +, Simulation et Communication,
- la conception de la pédagogie au travers des projets pédagogiques et des outils mutualisés,
- la conception des relations de travail par la mutualisation des moyens et des compétences.

¹⁹ <https://portail-ie.fr/resource/glossary/51/intelligence-collective> : consulté le 24 août 2017

²⁰ Héraclite : philosophe grec

²¹ Commission : définition du Larousse « En droit il s'agit de l'attribution d'une fonction, d'une charge par l'autorité ou une administration ; fonction, charge ainsi conférée. Délégation de pouvoir conférée par son administration à son agent ; titre constatant cette délégation ». La Coordination adhère à cette définition.

Le Coordonnateur crée les conditions propices au développement de l'autonomie de ses collaborateurs, aussi l'accompagnement des équipes est-il essentiel. Il implique de bien connaître ses collaborateurs pour mieux communiquer avec eux et anticiper. Il s'agit pour le Coordonnateur de repérer les compétences des équipes, leurs expertises et leur degré d'autonomie. Les collaborateurs bénéficient des expertises et statuts correspondant aux responsabilités attendues sur le poste et ont l'opportunité de se former et de s'inscrire dans des projets gérés en autonomie. Au sein du cadre réglementaire et statutaire contraint, les collaborateurs bénéficient d'une zone d'autonomie raisonnée.

Le Coordonnateur crée les conditions de transparence par la libre circulation des informations transversales, ascendantes et descendantes, au moyen d'outils de communication mis en place sur la Coordination.

L'efficacité de management suppose d'évaluer en permanence l'autonomie des personnes et des groupes à travers les entretiens professionnels, les réunions de travail et les réunions d'équipe. Cette évaluation est basée sur les résultats des collaborateurs dans les projets menés, dans les gestions des situations à risque, des événements indésirables.

Cette approche, d'une relation dynamique, fonde notre postulat managérial "communiquer pour fédérer et non diviser pour régner". Il s'agit de garantir un fonctionnement où chaque collaborateur de l'institut peut trouver sa place voire son épanouissement, tant pour renforcer sa réactivité individuelle que la solidarité collective.

IV. Ressources humaines

Forte de ses 9 écoles et instituts de formation et de ses 5 filières de formation paramédicale, la Coordination des écoles en santé du CHR Metz-Thionville et CH de Briey forme près de 1200 étudiants et élèves.

Son organisation et sa réussite reposent sur les ressources humaines internes présentes dans chaque institut et mises au service de la Coordination (cf. organigramme page 12).

Les missions de chaque professionnel de la Coordination font l'objet de fiches de poste élaborées par la cellule qualité et validées par l'équipe de direction en comité de direction.

Les expertises des cadres de santé formateurs²² se déclinent dans des missions spécifiques définies par des fiches de missions :

- cadre de santé formateur coordonnateur d'année,
- cadre de santé formateur référent de compétence,
- cadre de santé formateur relais qualité.

Dans le but d'harmoniser les pratiques et de gérer les risques, la Coordination a mis en œuvre une cellule qualité et gestion des risques qui est composée de :

- 1 coordonnateur opérationnel qualité,
- 5 relais qualité.

Cette cellule qualité s'appuie sur l'expertise d'un coordonnateur stratégique qualité.

Chaque relais qualité est titulaire d'un diplôme universitaire qualité, qui peut évoluer vers un master. Par ailleurs, 20% du temps de travail du cadre de santé formateur relais qualité est exclusivement dédié à la qualité.

Afin de coordonner les projets institutionnels, la Coordination a mis en œuvre 3 commissions :

- commission formation continue
- commission Erasmus+
- commission communication.

Les missions des commissions font l'objet de fiches de missions élaborées par la cellule qualité et validées par la coordonnatrice générale en comité de direction.

²² Cadres de Santé Formateurs = CSF

Engagée dans un objectif de certification validée par la Direction Générale du CHR Metz-Thionville, l'équipe de direction de la Coordination fait preuve d'une volonté forte de développement et de valorisation des compétences de chaque professionnel de la Coordination. Pour cela, elle s'engage dans une démarche de communication portant sur les compétences internes transversales et mutualisées mises au service de toute la Coordination. Chaque nouvelle compétence acquise est portée à la connaissance des utilisateurs de la structure et enregistrée dans le rapport annuel d'activités.

Outre ces ressources internes, la Coordination des écoles en santé peut compter sur le soutien des Directions du CHR Metz-Thionville et du CH de Briey.

15/12/2017

Cellule qualité


Coordonnatrice stratégique qualité: Mireille GRANDMAIRE
 Coordonnateur opérationnel qualité: Didier WILLERS

Relais qualité: Elodie ALLENBACH
 Céline DI-LORENZO
 Danièle REATO
 Didier WILLERS
 Olga SCHMITT
 Véronique MELEY

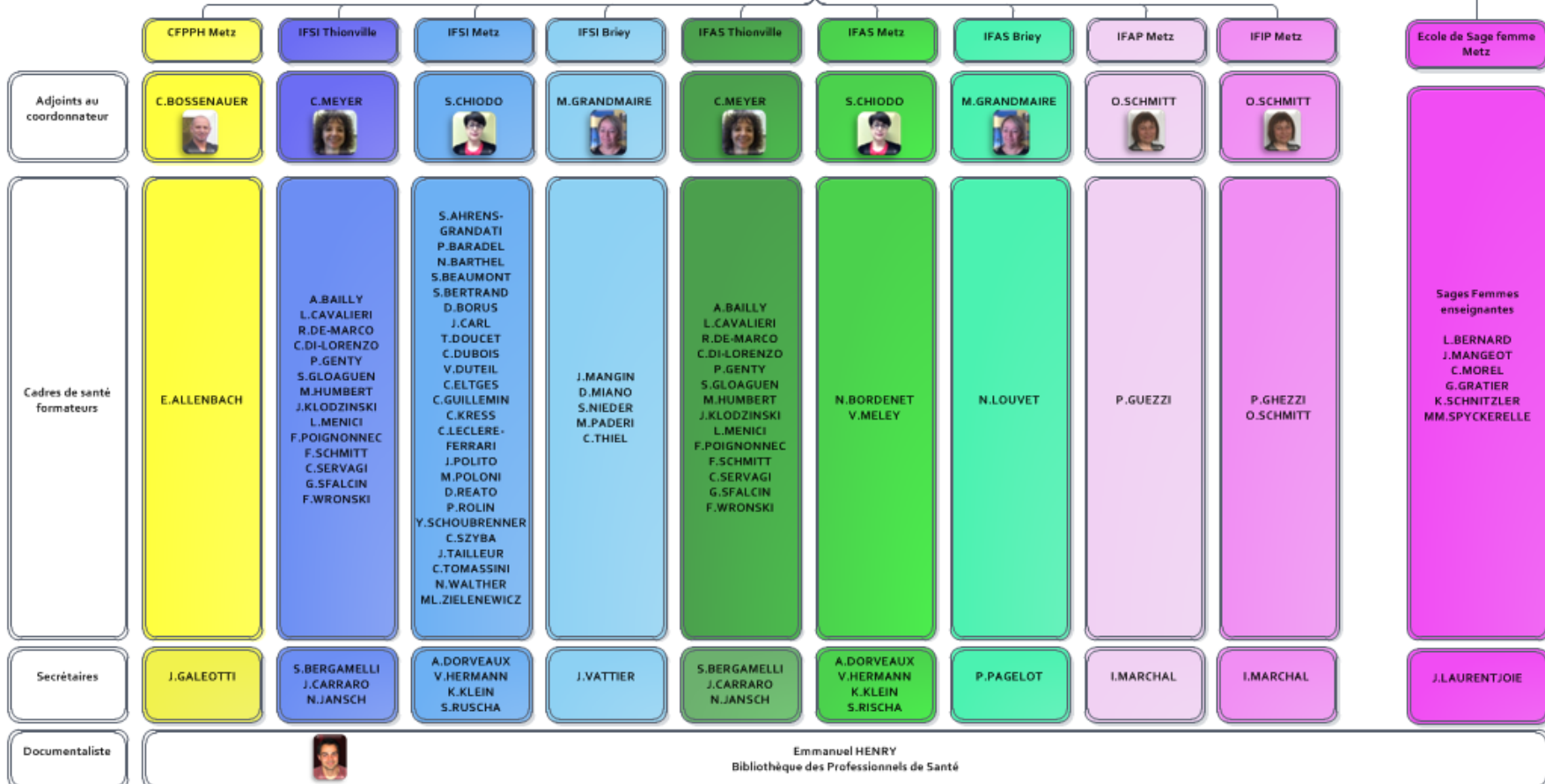
Secrétaire qualité: Alice DORVEAUX

 Directrice Générale
Marie-Odile SAILLARD

 Directrice Ressources Humaines et Ecoles
Clémentine ROTH

 Directrice des soins
Coordonnatrice générale des écoles
Marie-Christine SCHONS

 Directrice de l'école de Sage femme
Maïca REICHERT



V. Partenariats

La Coordination développe des partenariats encadrés par des conventions ou des contrats avec des associations, des réseaux nationaux ou régionaux.

Ces partenariats concourent à l'ouverture des formations sur l'extérieur et à une formation de qualité.

Au niveau national

Un partenariat est engagé depuis 2010 avec le consortium Erasmus pour proposer aux étudiants une mobilité stage et/ou cours dans le cadre du programme Erasmus +, programme 2014-2020 de la Commission Européenne en matière d'éducation et de formation.

Chaque filière de formation adhère à des réseaux professionnels, représentatifs d'une réflexion pour l'évolution des formations et la promotion de la recherche et des compétences spécifiques. Les cadres de santé formateurs sont engagés au sein de certains réseaux :

- AFDS : Association Française des Directeurs de Soins
- ANDEP : Association Nationale des Directeurs d'Ecoles Paramédicales
- CEEPAME : Comité d'Entente des Ecoles Préparant aux Métiers de l'Enfance
- CEFIEC : Comité d'Entente des Formations Infirmières et Cadres. Sylviane CHIODO en est la secrétaire régionale et Fabienne SCHMITT la vice-présidente régionale
- CLNCFPPH : Comité de Liaison National des Centres de Formation de Préparateurs en Pharmacie Hospitalière. Cyril BOSSENAUER en assure la présidence.
- GERACFAS : Groupement d'Etude, de Recherche et d'Action pour la Formation d'Aides-Soignants.

Au niveau régional

Dans le cadre de l'alternance, les instituts de la Coordination entretiennent une collaboration étroite avec de nombreux établissements de santé publics ou privés, ou d'autres secteurs d'activité. Des professionnels en activité libérale ou associative, des entreprises hors secteur sanitaire et social, des ressources territoriales ou frontalières accueillent également les élèves et étudiants en stage de formation clinique.

Dans le cadre de la pédagogie, des partenariats sont élaborés et mis en œuvre avec les universités de la Région Grand Est et avec l'éducation nationale. Ils ont pour objectif de développer et de maintenir à haut niveau de performance la formation des futurs professionnels de santé et de rendre lisible le programme de formation au regard des évolutions du terrain, des sciences et des techniques. Ils peuvent susciter chez les étudiants le goût de la poursuite d'études vers des masters et doctorats, cette démarche est une réelle opportunité de valorisation et d'enrichissement des professions.

Dans chaque institut sont réalisés des partenariats avec des intervenants experts dans leur domaine de compétences.

La Coordination dispose de cadres de santé formateurs ayant développé des expertises en FGSU²³. Pour renforcer cette équipe de formateurs FGSU, elle fait appel aux expertises extérieures que sont les Centres d'Enseignement en Soins d'Urgences (CESU 54 et 57) pour mettre en place des sessions de formation AFGSU²⁴ de niveau I et II, réglementaires en vue de la certification professionnelle.

Partenariats spécifiques

Des partenariats spécifiques sont constitués territorialement pour répondre aux projets et actions des instituts qui les sollicitent, pour exemples :

²³ FGSU = Formation en Gestes et Soins d'Urgences

²⁴ AFGSU = Attestation de Formation aux Gestes et Soins d'Urgences

- AEIM – Adultes et Enfants Inadaptés Mentaux : information sur la prise en charge des personnes handicapées intellectuelles,
- AIEM – Association d'Information et d'Entraide Mosellane : information sur la prise en charge immédiate des personnes en détresse,
- AMODEMACES – Association Mosellane de Dépistage des Maladies Cancéreuses : information et participation aux projets de santé publique,
- Association HANDI SPORTS : expériences et témoignages IFSI UE santé maladie handicap,
- Centre Pierre JANET : permet aux formateurs et étudiants de s'inscrire dans une démarche de recherche,
- Collèges et écoles primaires, mutuelles santé, officines de ville en projet de prévention santé : mise en œuvre de projets de santé publique,
- IEM HANDAS – Institut d'Education Motrice : formation sur le handicap de l'enfant,
- ISM/Est – Association Inter Service Migrants Est : formation sur les cultures,
- IREPS – Instance Régionale d'Education et de Promotion de la Santé : accompagnement pour l'organisation de retour d'expérience,
- IRTS – Institut Régional des Travailleurs Sociaux : formation sur l'inter professionnalité, partage et mutualisation de compétences,
- Service "En Amont" prévention des addictions et des conduites à risque : formation aux addictions,
- Them-is : développement de l'environnement numérique de la Coordination.

Réseaux

Les Instituts de la Coordination collaborent avec les réseaux dans l'intérêt de la formation des étudiants, tels que :

- ADECA : Association pour le Dépistage des Cancers,
- Autisme 54 et 57,
- DIANOLOR : Association Régionale des Diabétiques Nord Lorraine,

- LA LIGUE CONTRE LE CANCER,
- LORSEP : Réseau de santé Ville Hôpital pour la Prise en charge de la Sclérose en Plaque.
- MAILL'ÂGE : Réseau de coordination des besoins et de soutien des Personnes Agées à Domicile
- ONCOLOR – ONCOlogie en LOrraine

VI. Politique de communication

Si l'on considère la définition de la communication, du latin « communicare », « mettre en commun », il s'agit d'établir une relation avec une personne ou un groupe de personnes pour faire connaître, faire partager, valoriser et convaincre. Le rôle du Directeur, Coordonnateur général des instituts est de déployer une stratégie de communication performante.

Cette stratégie se décline sur deux axes :

- au sein de la Coordination : communication interne,
- hors Coordination : communication externe.

1. Communication interne

Le rôle des équipes de direction en stratégie de communication interne est la diffusion d'informations et le développement du dialogue en vue de fédérer les acteurs des 9 instituts et de renforcer le sentiment d'appartenance.

Le Directeur favorise la communication interne :

- par des réunions du CODIR²⁵ avec les CSS²⁶ afin de définir les choix stratégiques en matière de pédagogie, de ressources humaines et financières,
- par des réunions sur chaque site avec le CSS afin de répondre aux thématiques spécifiques,
- par des réunions du COPIL²⁷ Qualité.

²⁵ CODIR = COmité de DIRection

²⁶ CSS = Cadres Supérieurs de Santé

²⁷ COPIL = COmité de PILotage

Le CSS favorise la communication interne :

- par des réunions pédagogiques avec les cadres de santé formateurs afin de mettre en œuvre le projet pédagogique,
- par des réunions de coordination avec les équipes administratives dans le but de décliner l'aspect administratif de la formation en lien avec les choix pédagogiques arrêtés,

Le CSF favorise la communication interne :

- par la diffusion des informations sur le site internet des écoles et sur les tableaux d'affichage,
- par les suivis pédagogiques individuels et collectifs des apprenants à l'institut et en stage.

2. Communication externe

La communication externe permet de faire connaître les 9 instituts de la Coordination et de renforcer leur notoriété, d'afficher leurs valeurs et leurs engagements dans la formation des apprenants.

Il s'agit de valoriser les atouts et plus-values des instituts du CHR Metz-Thionville et CH de Briey, en termes d'attractivité et de fidélisation.

Cette communication externe est assurée à deux niveaux :

- création en juin 2015 d'une « commission communication » dont les missions sont de promouvoir les écoles et instituts de la Coordination et de développer les réseaux,
- création en septembre 2016 du site internet des instituts de la Coordination à l'intention du public et de toutes les parties prenantes de la formation.

VII. Politique qualité et gestion des risques

1. Orientations

a. Objet social des instituts en santé du CHR Metz-Thionville et du CH de Briey

La démarche qualité est un enjeu stratégique dans le monde de la santé. Il est nécessaire pour nos structures de formation de disposer de tous les outils permettant de démontrer et d'assurer cette qualité.

De fait, la politique qualité des instituts de formation en santé du CHR Metz-Thionville et CH de Briey se fonde sur la satisfaction des clients, usagers, professionnels, dans le respect des exigences des instances et administrations avec lesquelles nous collaborons. La finalité est de mettre à disposition des établissements de santé et de la population, des professionnels compétents, dans le respect des délais prévus par la réglementation. L'application de cette politique est directement liée aux compétences des CSF, des enseignants, des experts, et à l'environnement technique et technologique du lieu de formation.

Afin de répondre aux attentes des clients nationaux et régionaux et de pérenniser le développement des structures de formation, la Coordination est engagée depuis le début de l'année 2013 dans une démarche qualité dans un objectif de certification.

b. Politique qualité et objectifs stratégiques

Pour atteindre ces objectifs qualité de manière pérenne et sûre, la politique engagée s'appuie sur la mise en place d'un système de management de la qualité performant, permettant d'évaluer la satisfaction des clients, de maîtriser tous les processus de la démarche de formation depuis l'accueil des candidats au concours d'entrée dans les écoles et instituts de formation en santé jusqu'à la certification en fin de formation.

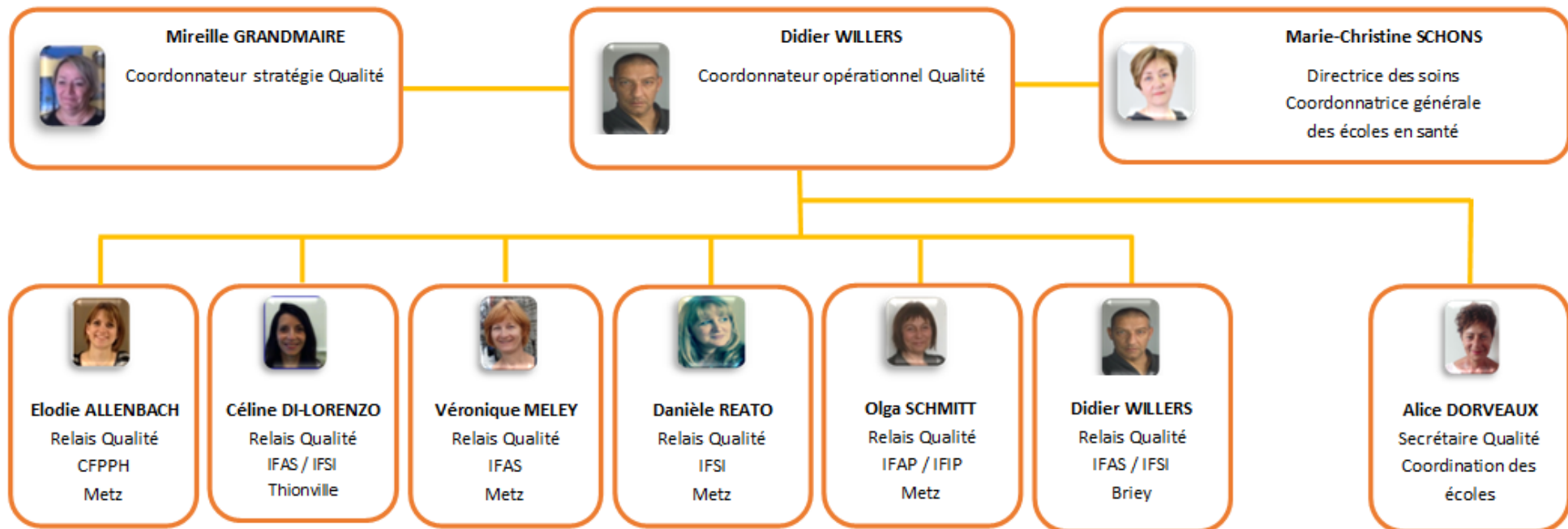
Le déploiement de la Politique Qualité gestion des Risques et le réajustement des axes stratégiques sont intimement liés à :

- l'engagement du directeur coordonnateur des instituts en santé du CHR Metz-Thionville et CH de BRIEY²⁸,
- l'implication de toutes les parties prenantes de l'appareil de formation.

²⁸ Lettre d'engagement qualité du directeur coordonnateur des instituts en santé du CHR Metz-Thionville et CH de Briey en annexe n°1

2. Organigramme

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE LA CELLULE QUALITE DE LA COORDINATION DES ECOLES ET INSTITUTS DE FORMATION EN SANTE DU CHR METZ-THONVILLE ET DU CH BRIEY



3. Outils et perspectives

a. Outils

Pour déployer une organisation qualité repérable par tous les acteurs qui génère de la confiance, des outils fonctionnels permettant la consultation, le partage et l'évaluation du système, sont fondamentaux. Ainsi, la colonne vertébrale de l'organisation est constituée comme suit :

- une structure organisationnelle transversale et partagée entre les 9 instituts, qui permet à chaque acteur de travailler selon des repères précis et stables,
- un environnement numérique évolutif qui répond aux besoins internes et externes, en partenariat avec le système d'Information et Organisation du CHR Metz-Thionville,
- le site internet : un outil de communication géré pour et avec les clients utilisateurs,
- le développement du dispositif d'évaluation des performances et de la satisfaction des clients internes et externes.

b. Perspectives en 2018 – 2019

La dynamique de croissance engagée depuis 2013 permet pour 2018 de rendre opérationnels et performants les outils de gestion des risques et de communication:

- une reconnaissance et un rayonnement de notre offre de formation dans le cadre du GHT,
- un intranet qui permettra, entre autres, aux utilisateurs de piloter et consulter les indicateurs de performance,
- le développement d'un volet gestion des risques structuré et partagé avec les partenaires de formation clinique,
- le développement d'axes de communication et de publication.

Le point d'étape crucial d'évaluation de la démarche qualité sera posé en 2019 par la demande de certification de l'Organisation Qualité Gestion des Risques selon les normes et critères d'un référentiel habilité par nos tutelles.

Conclusion

Pour que le projet fédérateur des écoles en santé du CHR Metz-Thionville et CH de Briey réponde à la fois aux enjeux et contraintes des organisations et aux fondements conceptuels qui en assurent son assise, il s'inscrit dans l'interprofessionnalité et l'intelligence collective.

La mutualisation des moyens et des compétences sur les différents sites de formation de la Coordination constitue une voie pertinente pour alimenter l'intelligence collective, enrichir et développer la *compétence collective*²⁹. Elle est aussi la condition à réunir pour rendre le travail générateur de performances.

Si l'on pose le postulat de la mutualisation des moyens et des compétences comme facteur d'enrichissement de la compétence collective, encore convient-il de mettre en œuvre les méthodes pédagogiques adéquates.

En ce domaine, les leviers des méthodes innovantes, et variées, telles le E-learning, la classe inversée, la simulation en santé, nous apparaissent comme ressources appropriées incontournables de la dynamique de formation créant les conditions favorables pour que les personnes agissent avec intérêt et motivation.

Enfin, il s'agit de prendre en compte également les générations nouvelles des étudiants et élèves, celles des « *tous et toujours connectés* » qui sont capables de faire plusieurs choses à la fois et disposent des outils connectés qui effacent les frontières entre vie publique et vie privée.

A ces générations, il convient d'apporter des perspectives et ressources nouvelles, leur permettant de se projeter dans leur avenir qui sera aussi universitaire, en prenant en compte ces différents aspects de leur personnalité.

La Coordination des écoles en santé du CHR Metz-Thionville et CH de Briey propose aux étudiants et élèves, dans l'objectif d'une poursuite d'études universitaires ainsi qu'aux équipes pédagogiques, les certifications, nationale pour le Certificat Informatique et

²⁹ Guy Le Boterf : « *Repenser la compétence* » Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions, EYROLLES Editions d'Organisation 2008 139 pages

Internet « C2i³⁰ » et internationale, reconnue dans le milieu professionnel pour le « BULATS³¹ ».

Ces certifications sont des signes forts en termes de ressources externes. Le C2i niveau 1 se prépare au cours de la licence. Il apporte aux étudiants les compétences qui leur sont utiles tout au long de leur parcours universitaire. Et c'est bien entendu un élément supplémentaire sur le Curriculum Vitae, apprécié des recruteurs.

Le BULATS, référence mondiale pour évaluer les compétences en anglais professionnel permet d'évaluer un niveau d'anglais dans un contexte professionnel.

L'efficacité et l'efficience de la politique de formation des écoles en santé, dépendent pour une large part de sa cohérence interne et de sa pertinence par rapport à la stratégie menée.

Aussi, nous postulons que la fiabilité de la politique de formation de la Coordination des écoles en santé, est davantage fonction de la cohérence existant entre les composantes que de la qualité de chacun de ses membres pris isolément.

Nous croyons encore que la compétence de chacun dépend de la compétence de tous et de la capacité de chacun de coopérer avec tous. Ainsi, la culture de recherche développée sur les écoles en santé de la Coordination est un levier essentiel de l'innovation dans le soin et la voie royale de la pratique clinique permettant de poser des hypothèses, développer des solutions nouvelles ou techniques de soins innovantes.

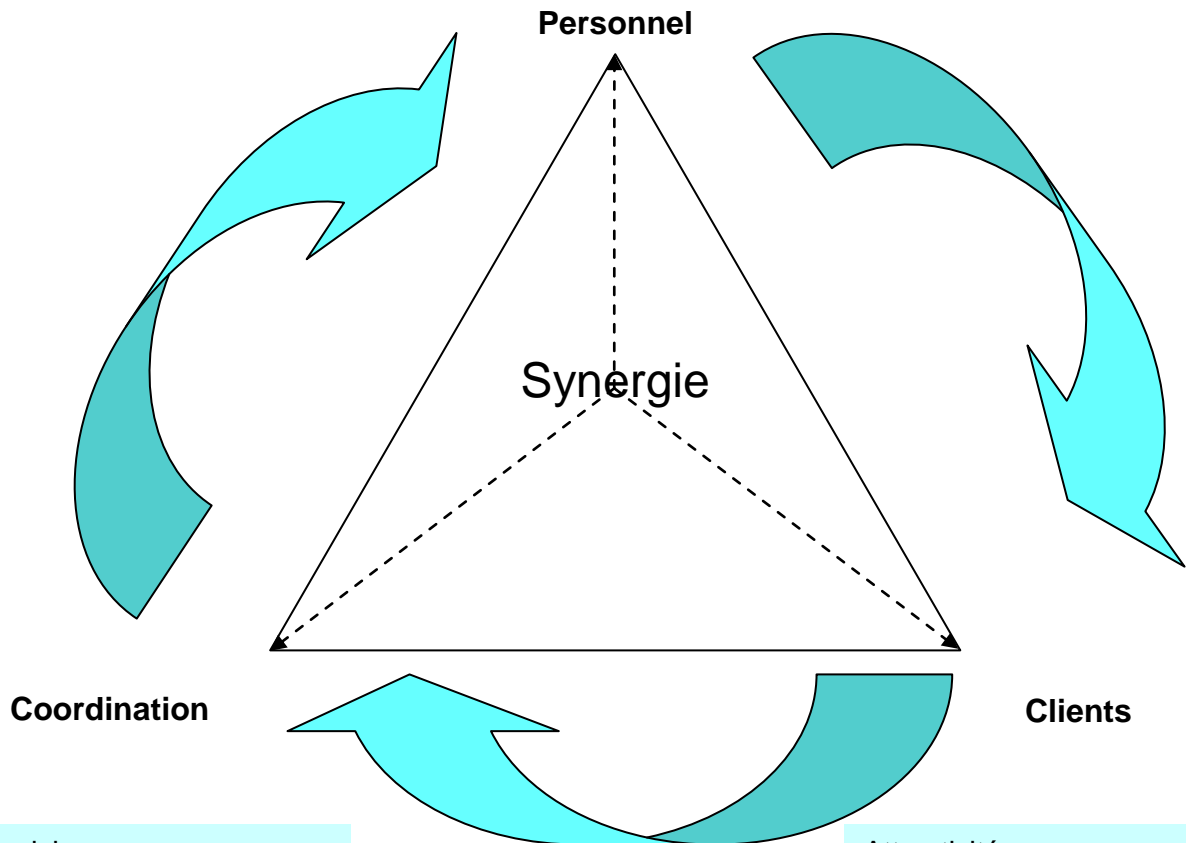
Pour les étudiants comme pour les équipes pédagogiques, s'investir dans la recherche, c'est saisir un moyen pertinent de questionner sa pratique et favoriser l'instauration d'une culture de la performance au sein des organisations apprenantes.

C'est pourquoi les équipes pédagogiques de la Coordination des écoles en santé du CHR Metz-Thionville et CH de Briey, ont décidé de porter collectivement le projet fédérateur, dont le schéma proposé souligne le parcours vertueux, ce dispositif permettant de mettre en synergie les formateurs, les professionnels et les étudiants et élèves.

³⁰ C2i : Certification Informatique et Internet

³¹ BULATS : BUbusiness LAngage Testing Service (référence mondiale pour évaluer les compétences en anglais professionnel)

Communication approfondie
Implication accrue
Plus d'engagement
Fidélisation
Emergence d'idées
Enrichissement
Expertise
Créativité
Bien être au travail
Qualité de vie



Plus de richesse
Sentiment d'appartenance
Crédibilité
Reconnaissance
Gain d'efficacité
Identité partagée

Attractivité
Fidélisation
Collaboration
Interactivité
Plus d'offres de prestations
Gain d'efficacité

Annexe 1 : Lettre d'engagement qualité du directeur coordonnateur des instituts en santé du CHR Metz-Thionville et CH de Briey

Politique Qualité des Ecoles et Instituts de Formation en Santé du Centre Hospitalier Régional METZ-THIONVILLE et du Centre Hospitalier de BRIEY

1. Objet social des Ecoles et Instituts de formation en Santé de la Coordination du CHR de Metz-Thionville et du CH de Briey :

La démarche qualité est un enjeu stratégique dans le monde de la santé médical et paramédical. Il est nécessaire pour nos structures de formation de disposer de tous les outils permettant de démontrer et d'assurer cette qualité.

De fait, la politique qualité des ECOLES et INSTITUTS de formation en santé³² du CHR, se fonde-t-elle, sur la satisfaction de nos clients, usagers, professionnels, dans le respect des exigences des instances et administrations avec lesquelles nous collaborons, afin de mettre à disposition des établissements de santé et de la population, des professionnels compétents dans le respect des délais prévus par la réglementation.

Aussi, la vocation des Ecoles et Instituts de formation en santé du CHR de Metz-Thionville et CH de Briey est de former, des professionnels de santé³³ autonomes, responsables, réflexifs, et capables d'un haut niveau de qualité dans leurs pratiques, capables d'interroger leurs pratiques soignantes et remettre à jour leurs acquis en fonction de l'évolution des sciences et des techniques.

2. Ligne directrice du système de management de la qualité

L'application de cette politique est directement liée aux compétences de nos enseignants, formateurs, experts, et à l'environnement technique et technologique du lieu d'enseignement.

Afin de répondre aux attentes de nos clients régionaux et nationaux et pérenniser le développement des structures de formation, nous nous engageons depuis le début de l'année 2013 dans une démarche qualité basée sur la norme ISO 9001.

³² Les Ecoles et Instituts de formation en Santé de la Coordination du CHR de Metz-Thionville et CH de Briey regroupent 9 Instituts et Ecoles

³³ Auxiliaires Puéricultrices, Aides-Soignants, Infirmiers diplômés d'Etat, Puéricultrices, Préparateurs en Pharmacie

Compte tenu de nos activités, et pour répondre aux exigences réglementaires, aux attentes de nos partenaires, aux besoins des établissements de santé, des usagers, ainsi qu'aux besoins des personnes qui font confiance à nos Instituts, Ecole de spécialité et Ecoles en Santé pour se professionnaliser, j'ai choisi, en tant que Directeur des neuf structures de formation paramédicale, d'orienter ma politique qualité vers la satisfaction des clients et le développement d'une dynamique d'amélioration continue de la qualité.

3. La politique qualité et les objectifs stratégiques

Pour atteindre ces objectifs qualité de manière régulière et sûre, la politique engagée s'appuie sur la mise en place d'un système de management de la qualité performant permettant d'évaluer la satisfaction de nos clients, de maîtriser tous les processus de notre démarche de formation depuis l'accueil des candidats au concours d'entrée dans les Ecoles et Instituts de Formation en Santé jusqu'à la certification en fin de formation.

L'amélioration de la qualité vise à garantir et maintenir un haut niveau dans les études, en lien avec l'évolution des pratiques soignantes conformément à l'évolution des sciences et des techniques. Elle s'appuie sur des axes politiques forts :

- **Un axe « cœur de métier »** visant à développer les compétences nécessaires au futur professionnel en santé.
- **Un axe « support à l'acquisition des compétences »** décliné pour les étudiants/élèves et les formateurs
- **Un axe « valorisation »** centré sur l'analyse de la valeur ajoutée.

L'axe cœur de métier porte sur

- L'utilisation des TIC (*technologies de l'information et de la communication*) fait partie intégrante des formations, il s'agit de propositions de contenus de cours à partir de ressources numériques et supports multimédia (*diaporamas, vidéos numériques, blogs, forums, photographies...*)
- Les activités pédagogiques interactives incluant des travaux en groupe sur mannequins de simulation haute-fidélité en partenariat avec le laboratoire CUESIM³⁴ de la faculté de médecine du CHU de Nancy
- La mise à disposition des étudiants de cours en ligne sur l'Espace Numérique de Travail (ENT) de l'Université de Lorraine dont le but est de proposer des contenus

³⁴ « Centre Universitaire d'enseignement et de simulation médicale »

pédagogiques des UE³⁵ à contribution universitaire concernant : Sciences Humaines, Sociales et Droit – Sciences Biologiques et Médicales – Méthodes de Travail

- L'adaptation de l'organisation pédagogique afin de permettre aux étudiants d'accéder à la BU³⁶ de l'université et participer aux ateliers qui sont organisés par les bibliothécaires
- Le développement de compétences des étudiants dans un domaine d'expertise et l'ouverture au monde professionnel en permettant dans le cadre de l'organisation pédagogique la participation à des congrès et manifestations thématiques à orientation sanitaire et sociale durant la formation

Axe support à l'acquisition des compétences pour les étudiants et pour les formateurs

Pour les étudiants :

- Améliorer de manière constante et mesurable la performance de nos processus d'apprentissage en offrant aux apprenants une diversification et une alternance des modalités de formation. Elle s'appuie en particulier sur l'alternance entre les terrains de stage et l'institut de formation.
- Développer l'enseignement en informatique pour permettre aux étudiants d'acquérir le niveau C2i dans un délai de 3 ans
- Développer les aptitudes des étudiants à communiquer en anglais, dans un contexte professionnel, à l'oral et à l'écrit et les préparer à passer le test du niveau TOIC dans un délai de 5 ans
- Développer la formation au langage des signes dans le cadre de la prise en charge du handicap
- Développer des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour initier de nouvelles compétences permettant de :
 - Travailler dans un environnement numérique évolutif et utiliser des logiciels professionnels (*dossier patient informatisé*)
 - Traiter, produire et diffuser des documents numériques
 - Respecter les règles de sécurité et confidentialité du numérique
 - Rechercher, traiter et utiliser des informations professionnelles

³⁵ « Unités d'Enseignement »

³⁶ « Bibliothèque Universitaire »

- Communiquer, collaborer et travailler en réseau à distance
- Participer à des projets de télémédecine
- Engager les étudiants dans une démarche de travail en réseaux.
- Permettre l'acquisition de ces nouvelles compétences en facilitant l'accès pour les étudiants et l'équipe pédagogique à Internet.

Pour l'équipe pédagogique

- Initier et encourager l'utilisation des moyens pédagogiques offerts par l'environnement numérique, cours en ligne sur l'Espace Numérique de Travail (ENT) de l'Université de Lorraine
- Pérenniser et développer les actions de formation continue assurées par les formateurs :
 - Formation au tutorat
 - Formation aux aspirations endo-trachéales
 - Préparation au concours d'entrée dans les Instituts et Ecoles
 - Pratiques simulées dans les différents domaines d'expertise des formations en santé (pharmacie, maïeutique, pédiatrie, médecine, chirurgie, réanimation, personnes âgées...)
 - Adaptation à l'emploi
 - ...

Axe valorisation pour

- Innover afin de conforter notre position d'acteur du développement d'un potentiel de recherche dans le domaine des soins et pratiques professionnelles aux côtés des professionnels paramédicaux hospitaliers, dans le but de faire avancer la recherche au bénéfice des patients
- Participer à la recherche paramédicale en développant l'axe de recherche en partenariat avec le terrain et s'inscrire au côté des paramédicaux au PHRIP³⁷
- Communiquer pour convaincre par la mise en place d'une politique de communication et de marketing performante et réactive et une évaluation permanente de son efficacité

³⁷ Programme hospitalier de recherche infirmière et paramédical

- Valoriser la recherche des étudiants par la mise en ligne sur la plateforme pétale de l'université de Lorraine des travaux retenus par une commission de choix des TFE et TIP³⁸
- Développer les mobilités académiques des étudiants et des enseignants dans le cadre d'ERASMUS.

4. Engagement de la Direction

Je m'engage personnellement à apporter tout mon appui ainsi que les ressources humaines et les moyens matériels nécessaires à cette politique qualité. Je tiens à m'assurer personnellement que le système de management de la qualité tel qu'il est consigné dans le manuel est mis en œuvre et entretenu.

Je confirme la nomination de Danièle REATO, Didier WILLERS, Elodie ALLENBACH, Olga SCHMITT, Véronique MELEY, Céline DI LORENZO, comme relais qualité, assistés du comité de pilotage composé de Mireille GRANDMAIRE coordonnateur stratégie qualité et Didier WILLERS coordonnateur opérationnel qualité.

Les missions des relais qualité sont de développer, mettre en œuvre, entretenir, améliorer et vérifier les processus du système qualité, et me représenter auprès des partenaires internes et externes pour tous les sujets concernant l'assurance de la qualité, sensibiliser le personnel aux exigences des clients, développer l'esprit qualité, animer le système qualité des Ecoles et Instituts de Formation en santé de la coordination et rendre compte de son fonctionnement.

Je demande à l'ensemble du personnel de nos Ecoles et Instituts de formation de s'impliquer dans la démarche qualité afin d'assurer la réussite de la politique engagée, et d'obtenir et maintenir le niveau de certificabilité ISO 9001.

Je compte sur l'engagement personnel de chacun des membres des équipes pour développer cet état d'esprit qualité auprès de nos clients directs ou indirects et assurer la satisfaction de notre mission de fournir des professionnels compétents.

Les directives de travail pour atteindre l'ensemble des objectifs sont

- Identifier les processus qui ont un impact sur la qualité de nos prestations afin d'en maîtriser tous les risques
- Définir pour chaque processus des objectifs mesurables avec des indicateurs d'avancement ou de résultat

³⁸ « Travail de fin d'Etude et Travail d'Intérêt Professionnel »

- Décrire et appliquer les procédures et instructions nécessaires pour assurer la régularité de nos méthodes de travail, au-delà des compétences développées par chaque membre de nos équipes
- Réagir immédiatement à chaque anomalie et mettre en œuvre des actions correctives et préventives afin d'éviter l'apparition ou le renouvellement des problèmes
- Accorder autant d'importance au résultat des actions qu'au respect de nos règles de bonnes pratiques
- Respecter les dispositions décrites et le manuel qualité.

Metz le :

Madame le Directeur Général
CHR Metz-Thionville

Madame le Directeur
Coordonnateur général des écoles en santé
du CHR Metz-Thionville et CH de Briey