



LÉGISLATION  
SOCIALE &  
GESTION  
DES HORAIRES



BIEN-ÊTRE  
AU TRAVAIL

FORMATION  
**CADRES DE SANTÉ**

PROGRAMME  
**2023**



GESTION  
D'ÉQUIPE



Secteurs hospitalier - MRPA -  
MRS - MSP - IHP



# CONTEXTE D'ORGANISATION

## 1.1. ACCORDS SOCIAUX "2005-2010"

Un supplément au complément fonctionnel<sup>1</sup> est prévu pour les infirmiers chefs de service, infirmiers en chef, paramédicaux en chef des hôpitaux, MR/MRS, Services de Soins à Domicile, Maisons de Soins Psychiatriques (MSP), ainsi que pour les coordinateurs des Initiatives d'Habitations Protégées (IHP).

À condition : d'avoir **18 ans d'ancienneté pécuniaire**, de disposer d'une formation de base au **1<sup>er</sup> janvier 2011** et de suivre ensuite, chaque année, 8 heures de formation continue en matière de réglementation sociale applicable au sein des institutions. La formation doit porter sur la gestion des horaires, la durée du travail, les conventions collectives de travail, le bien-être au travail et la gestion d'équipe. Les formations de base et formations continues doivent faire l'objet d'une reconnaissance par le SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement.

Notons que, même si la prime du complément fonctionnel est intégrée dans les barèmes IFIC, l'exigence de formation (de base et continue) nécessaire pour prétendre au complément fonctionnel reste de mise.

Trois groupes de praticiens professionnels sont visés :

### Groupe n°1 : cadres infirmiers hospitaliers

Les cadres infirmiers hospitaliers remplissent les conditions précitées, compte tenu des dispositions légales des **13 juillet<sup>2</sup>** et **14 décembre 2006<sup>3</sup>**. En effet, pour occuper les fonctions de chef du département infirmier, d'infirmier chef de service et d'infirmier en chef, les prérequis sont la formation de base et la formation permanente de 60 heures par période de 4 ans afin d'entretenir connaissances et compétences dans les domaines suivants : la législation sur les hôpitaux (y compris la législation relative au financement des hôpitaux), l'organisation et la gestion des ressources humaines (y compris le coaching), la législation sociale, les principes de la gestion d'entreprise, l'épidémiologie, la gestion des données hospitalières, l'efficacité et la qualité des soins.

Dès lors, les formations continues que pourrait suivre ce public *a posteriori* ne requièrent pas de reconnaissance du SPF Santé publique.

### Groupe n°2 : cadres infirmiers non hospitaliers, cadres non-infirmiers hospitaliers et non hospitaliers qui disposent d'une formation de base

Ces cadres sont tenus de suivre une formation continue de 8 heures par an portant sur la gestion des horaires, la durée du travail, les conventions collectives de travail, le bien-être au travail et la gestion d'équipe. Le programme de formation suivi doit être reconnu par le SPF Santé publique.

<sup>1</sup> Circulaire du 12 novembre 2009, SPF Santé publique, Direction générale – Organisation des établissements de soins – Monsieur Chris DECOSTER.

<sup>2</sup> AR du 13 juillet 2006 (MB du 28 août 2006), modifiant l'AR du 23 octobre 1964 portant fixation des normes auxquelles les hôpitaux et leurs services doivent répondre. En vigueur depuis le 7 septembre 2006.

AR du 13 juillet 2006 (MB du 28 août 2006), portant exécution de l'article 17bis de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987, en ce qui concerne la fonction d'infirmier en chef.

<sup>3</sup> AR du 14 décembre 2006 (MB du 24 janvier 2007), portant exécution de l'article 17bis de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987, en ce qui concerne la fonction d'infirmier chef de service et la fonction de chef du département infirmier.

### Groupe n°3 : cadres infirmiers non hospitaliers, cadres non-infirmiers hospitaliers et non hospitaliers sans formation de base

Ces cadres doivent suivre une formation de base de 24 heures et ensuite une formation continue de 8 heures/an, portant sur les matières visées au groupe n°2. Le programme de formation suivi doit être reconnu par le SPF Santé publique.

## 1.2. DEMANDES DES DIRECTIONS DES DÉPARTEMENTS INFIRMIERS & DES RESSOURCES HUMAINES

La Direction de la Fédération santhea est sollicitée depuis 2010 afin d'organiser chaque année, pour les cadres des institutions affiliées, 8 heures de formation, au sujet de la législation sociale au sens large et du management des ressources humaines de façon plus spécifique.

Le programme de formation à l'attention des cadres de santé "santhea-UNIPSO" est établi sur ces bases, selon trois axes :

- ▶ *Axe A : La législation sociale et la gestion des horaires*
- ▶ *Axe B : Le bien-être au travail*
- ▶ *Axe C : La gestion d'équipe*

Le programme est conçu pour s'étaler sur une période de 4 ans. Il est dès lors possible de choisir et de suivre un module de formation par an, dans l'esprit et le respect des prescrits légaux et de la circulaire du SPF Santé publique de 2009.

# CO-ORGANISATION SANTHEA-UNIPSO

## 2.1. ORGANISATION DU PROGRAMME

En 2023, Madame Tessa BWANDINGA représente l'UNIPSO suite au congé de maternité de Madame Mélodie SIEMONS. Mesdames Nathalie THOMAS et Louise VANDERKELEN représentent santhea. Vos personnes de contact seront donc Mesdames Nathalie THOMAS et Louise VANDERKELEN pour santhea, et Tessa BWANDINGA pour l'UNIPSO.

Dans ce contexte, votre programme de formation se déroulera à partir du mois d'avril 2023 suivant les axes A, B & C (voir ci-dessous).

Les sessions de formation se donneront à Tournai, Mons, Charleroi, Namur et Liège (les lieux précis vous seront communiqués ultérieurement).

Les modules de formation seront organisés, comme chaque année, de la manière suivante :

- ▶ Chaque axe se déclinera en **modules, groupes, dates et lieux**
- ▶ Chaque groupe de formation sera organisé sur **2 jours**
- ▶ Chaque journée de formation se déroulera suivant un horaire de **9h30 à 16h30** avec un accueil-café dès 9 heures, 2 pauses santé (une le matin, une l'après-midi) et le dîner
- ▶ Chaque groupe est composé de **14 à 20 personnes**

Cette année, les modules ont été réfléchis en fonction des résultats des évaluations des formations précédentes, des retours d'expériences de terrain, des retours des formateurs et des perspectives de management "post-crise sanitaire" qui continue de faire face à des difficultés de recrutement, de burn-out et d'absentéisme. Pour ce faire, lesdits modules se déploieront comme suit :

### AXE A : LÉGISLATION SOCIALE ET HORAIRES

Nous reprendrons cet axe dédié à la **législation sociale** et à la **gestion des horaires** qui n'avait pas pu être organisé en 2022. À ceci, nous rajouterons un module consacré au **renfort des équipes via le recours à différents types de contrats**.

#### MODULE 1 - TYPES DE CONTRATS TEMPORAIRES ET GESTION DES INTÉRIMS

- ▶ La première journée sera consacrée à la présentation des **différents types de contrats** auxquels les services peuvent faire appel pour renforcer les équipes en place : contrats d'occupation d'étudiants, contrats des équipes mobiles ou volantes, Maribel et intérim.
- ▶ Pour la seconde (demi-)journée, focus sur l'**intérim** qui est de plus en plus utilisé dans le secteur de la santé. Le Directeur Bruxelles-Wallonie de [Federgon](#), fédération des opérateurs privés du marché du travail et des prestataires de services RH, viendra présenter les spécificités de l'intérim, le cadre légal qui le régit et sa raison d'être. Il en citera les avantages, les points d'attention et de quelle façon intégrer le personnel intérimaire dans les équipes en place.

#### MODULE 2 - LÉGISLATION SOCIALE ET PLANIFICATION DES HORAIRES

Thématique classique qui était donnée chaque année autour de la **législation sociale**, du **temps de travail** et des **congés** s'appliquant à la gestion des horaires. Elle permet de comprendre comment concilier les contraintes organisationnelles et la gestion des horaires, tout en tenant compte des prescrits légaux.

La première journée sera consacrée à la **législation relative au temps de travail** (heures supplémentaires, temps de repos, temps partiel, etc.). Quant à la seconde journée de ce module, elle permettra aux participants de **mettre en pratique** la législation dans la planification des horaires.

## AXE B : BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

### MODULE 1 - BIENVEILLANCE ET BIENTRAITANCE

Nous poursuivrons l'analyse des concepts de **bienveillance** et de **bienveillance** citoyenne et soignante pour des métiers qui demandent une expertise scientifique, une obligation de confidentialité et des droits d'expression et de reconnaissance. Nous investiguerons les concepts d'éthique et de bienveillance des équipes soignantes dans le cas particulier de sortie de crise avec la problématique des personnes non-vaccinées et ce, tant vis-à-vis du personnel que des patients.

### MODULE 2 - STRESS ET BURN-OUT : COMPRENDRE ET INTERVENIR

Nous poursuivrons l'exploration de la notion de **stress**, en interrogeant également le concept de **burn-out** pour les managers et les chefs d'équipes.

- ▶ Quels sont les facteurs d'accumulation et les signes du stress et du burn-out ?
- ▶ Comment différencier "stress", "burn-out" et "dépression" ? Comment les appréhender dans le contexte de sortie de crise sanitaire ?
- ▶ Explorer divers types d'intervention dans le cadre de la protection du travailleur en difficulté, de son encadrement durant son incapacité et de son retour au travail au terme d'une absence de longue durée.
- ▶ Que disent les prescrits légaux ? Quels sont les niveaux d'implication politique, institutionnel et individuel ?

### MODULE 3 - STRESS ET BURN-OUT : BOÎTE À OUTILS

Suite à la forte demande des participants de pouvoir **mettre en pratique** les outils présentés lors de la précédente session, nous proposerons en supplément le module "Boîte à outils" pour permettre aux participants de découvrir des techniques de gestion du stress et contribuer à développer la prévention (exercices de respiration, de cohérence cardiaque, sophrologie, etc.).

## AXE C : GESTION D'ÉQUIPE

### MODULE 1 - LEADERSHIP : COMMENT GÉRER SON ÉQUIPE DANS UNE DYNAMIQUE POSITIVE ?

Suite aux évaluations précédentes, les participants ont fait part de leur volonté d'avoir une formation sur le **management** et le **leadership** dans une dynamique positive. Comment motiver son équipe et enjoindre la participation de tous ? Ce module répondra donc à cette demande.

### MODULE 2 - L'INTÉGRATION DE LA DIMENSION INTERGÉNÉRATIONNELLE DANS LE MANAGEMENT

Les participants et les directions des départements infirmiers ont soulevé une problématique récurrente relative à la **gestion des relations intergénérationnelles**. Il s'agira ici de définir les notions de générations, de circonscrire les représentations de ces notions pour les participants et de voir comment les interactions entre générations peuvent être gérées.

## MODULE 3 - L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

La pratique de l'intelligence collective sera interrogée pour en comprendre l'utilisation, ses avantages et ses limites. Comment peut-elle améliorer les relations dans l'équipe et en favoriser une gestion positive ?

## MODULE 4 - L'ABSENTÉISME

Ce module aura pour objet de démystifier l'absentéisme. Il s'agira de définir les 3 types d'absentéisme et d'en analyser les représentations. Il en interrogera les causes et donnera des outils de prévention.

## 2.2. INSCRIPTIONS EN LIGNE

Les inscriptions sont ouvertes depuis le **jeudi 9 mars**.

L'inscription s'effectue directement et uniquement via le **site internet** de l'UNIPSO ([www.unipso.be](http://www.unipso.be)) par la **personne de référence** de chaque institution.

La personne de référence de chaque institution est la personne ressource, interlocutrice privilégiée de mesdames VANDERKELEN (santhea), THOMAS (santhea) et BWANDINGA (UNIPSO). Elle a pour rôles :

- ▶ La **transmission des documents** relatifs à la formation (document général, planning et fiches pédagogiques) au personnel des différents services de son institution
- ▶ L'**encodage** des demandes d'inscription, après encodage de ses propres coordonnées dans le formulaire "Formations Cadres de Santé 2023- personne de référence"
- ▶ La **confirmation des inscriptions** aux participants dont la liste est transmise par mesdames VANDERKELEN et THOMAS
- ▶ L'**interpellation** de mesdames VANDERKELEN, THOMAS et BWANDINGA si nécessaire

### 2.2.1. INSCRIPTION D'UNE PERSONNE DE RÉFÉRENCE

Rendez-vous sur le site [www.unipso.be](http://www.unipso.be) < [Formations](#) < [Cadres de Santé](#) < [Inscriptions](#)

Complétez d'abord le formulaire "Formation Cadres de Santé 2023- personne de référence". Complétez les différents champs demandés et validez avant de procéder à l'inscription des participants de votre institution. **L'inscription de la personne de référence ne doit être effectuée qu'une seule fois.**

### 2.2.2. CHOIX PRIORITAIRES

Ensuite, sous la rubrique "Inscrire des participants", ouvrez le planning (document PDF), choisissez l'axe et le groupe où inscrire vos participants et cliquez sur le nom du groupe (ex : A2 01, B2 03, etc.). Vous arriverez sur le formulaire du groupe de formation correspondant pour y inscrire chaque participant·e. Il est possible d'inscrire une même personne plusieurs fois au sein d'un seul axe ou de plusieurs axes. L'action de valider induit la notification automatique de la réception de l'inscription.

Les demandes des participants seront enregistrées au fur et à mesure de leur encodage, en fonction des places disponibles.

Un groupe est composé de **minimum 14 participants**. Lorsqu'un groupe est complet (maximum 20 personnes), la mention "complet" sera indiquée dans le planning et il ne sera dès lors plus

possible d'inscrire vos agents. santhea et l'UNIPSO se réservent le droit d'annuler un groupe de formation jusqu'à 10 jours avant son commencement si le nombre minimum de 14 participants n'a pas été atteint.

Un **mail de confirmation des inscriptions** sera envoyé à chaque personne de référence, au plus tard une semaine calendrier avant le 1<sup>er</sup> jour de formation du groupe dans lequel sont inscrits les agents. Le document reprendra les personnes inscrites, les dates et les lieux de la formation.

## 2.3. FACTURATION & ATTESTATIONS

Le coût par groupe (deux jours de formation) est fixé à **200 euros** par personne, soit 100 euros par personne par jour de formation. Les prix comprennent l'accueil-café, les pauses santé, le lunch ainsi que la documentation.

Les factures seront envoyées au début du mois qui suit le mois de la formation.

**⚠️ Aucun paiement ne doit être effectué avant la réception de la facture qui contiendra toutes les informations nécessaires.**

Aucun remboursement ne sera consenti en cas de désistement.

Les attestations de suivi des formations seront envoyées par santhea au début du mois qui suit le mois de la formation.

## 2.4. PERSONNES DE CONTACT

- ▶ UNIPSO : Tessa BWANDINGA, [tessa.bwandinga@unipso.be](mailto:tessa.bwandinga@unipso.be), 081/24.90.23, 0487/355.034
- ▶ Santhea : Louise VANDERKELEN, [louise.vanderkelen@santhea.be](mailto:louise.vanderkelen@santhea.be), 0495/74.87.43
- ▶ Santhea : Nathalie THOMAS, [nathalie.thomas@santhea.be](mailto:nathalie.thomas@santhea.be), 02/210.42.93