

**Stratégie en matière de
compétences pour le
perfectionnement et la
reconversion numériques et
écologiques des professionnels
de la santé et des soins**

Mai 2026

BeWell est une initiative européenne collaborative qui soutient le perfectionnement et la reconversion des professionnels de la santé et des soins afin de répondre à la transformation numérique et à la transition vers des systèmes de santé durables sur le plan environnemental. Réunissant des partenaires issus des secteurs de la santé, de l'éducation, des politiques publiques, de la recherche et de la représentation professionnelle, le projet s'est attaché à identifier les besoins actuels et émergents en matière de compétences et à les traduire en une stratégie européenne cohérente et opérationnelle en matière de compétences.

Le projet a combiné l'analyse des besoins en compétences, l'analyse des politiques publiques et une vaste consultation pluriannuelle des parties prenantes, associant des professionnels de la santé et des soins, des acteurs de l'éducation, des gestionnaires de santé, des décideurs politiques et des représentants de patients dans toute l'Europe. Ce processus a permis d'élaborer une stratégie ancrée dans les besoins réels en matière de formation, les contraintes de mise en œuvre et les priorités des systèmes de santé.

Au cœur de BeWell se trouve un cadre structuré de compétences couvrant les compétences numériques, écologiques et fondamentales, conçu pour soutenir à la fois la formation initiale et le développement professionnel continu. Sur cette base, la stratégie propose des modalités pratiques de mise en œuvre aux différents niveaux de gouvernance, ainsi qu'un ensemble de critères de référence indicatifs permettant de soutenir la réflexion sur les progrès accomplis et l'alignement des actions.

La stratégie BeWell en matière de compétences a vocation à servir de cadre de référence aux décideurs politiques, aux organisations de santé et aux prestataires de formation qui souhaitent renforcer les capacités des professionnels et accompagner la transformation, la résilience et la durabilité à long terme des systèmes de santé européens.

Pour en savoir plus sur le projet :
www.bewell-project.eu

© Projet BeWell 2026.
Publié par le projet BeWell en mai 2026.

Partenaires du consortium

Babeş-Bolyai University, Romania
BioMed Alliance, Belgium
DATEY Eyrich GmbH, Germany
EIT Health, Germany
European Federation of Nurses Associations (EFN), Belgium
EuroHealthNet, Belgium
European Confederation of Independent Trade Unions (CESI), Belgium
European Coordination Committee of the Radiological, Electromedical and Healthcare Information Technology Industry (COCIR), Belgium
European Forum for Primary Care (EFPC), The Netherlands
European Health Management Association (EHMA), Belgium
European Health Telematics Association (EHTel), Belgium
European Masters of Skilled Crafts (EUROMASC), Norway
European Observatory on Health Systems and Policies, Belgium
European Regional and Local Health Authorities (EUREGHA), Belgium
European Specialist Nurses Organisation (ESNO), The Netherlands
Fagskolen Innlandet, Norway
Global Health Connector, Ireland
Istituto Tecnico Superiore per le Nuove Tecnologie della Vita (ITS), Italy
Medical University – Varna, Bulgaria
Netherlands Institute for Health Services Research (Nivel), The Netherlands
Pharmaceutical Group of European Union (PGEU), Belgium
University of Bergamo, Italy
University of Thessaly, Greece
Viennese Institute for Labour Market and Education Research (WIAB), Austria

Partenaires associés

Erasmus Medical Center, The Netherlands
European Hospital and Healthcare Employers' Association (HOSPEEM), Belgium
European Public Service Union (EPSU), Belgium
KU Leuven, Belgium
Standing Committee of European Doctors (CPME), Belgium



**Co-funded by
the European Union**

Cofinancé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent toutefois que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'EACEA. Ni l'Union européenne ni l'autorité chargée de l'octroi ne sauraient en être tenues pour responsables.

Résumé exécutif

Dans toute l'Europe, les systèmes de santé et de soins connaissent une transformation profonde sous l'effet des pressions démographiques, des pénuries de personnel, de la numérisation et de la transition vers des modèles de soins durables sur le plan environnemental. Ces évolutions transforment non seulement les modalités de prestation des soins, mais aussi les compétences requises des professionnels de la santé et des soins. Dans le même temps, les systèmes de formation restent fragmentés et abordent souvent les compétences émergentes de manière isolée, avec une intégration limitée dans les parcours professionnels.

La stratégie BeWell en matière de compétences répond à ce défi en proposant un cadre cohérent et axé sur la mise en œuvre pour le développement des compétences des professionnels. Elle repose sur le constat que le renforcement des compétences des professionnels n'est pas seulement un exercice technique, mais une condition structurelle pour garantir des systèmes de santé résilients, durables et de haute qualité. La stratégie a été élaborée à l'issue d'un vaste processus de consultation pluriannuel auquel ont participé 765 parties prenantes dans toute l'Europe, notamment des décideurs politiques, des professionnels de la santé et des soins, des acteurs de l'éducation, des gestionnaires et des représentants de patients. Ce processus a permis de garantir que la stratégie tienne compte des contraintes concrètes, de la diversité des contextes nationaux et des différents besoins professionnel.

Au cœur de la stratégie, une architecture structurée des compétences est organisée autour de trois domaines interdépendants : les compétences numériques, écologiques et fondamentales. Plutôt que de les considérer comme des ensembles de compétences distincts, le cadre met l'accent sur leur intégration dans la pratique professionnelle. La transformation numérique, la durabilité environnementale et le changement organisationnel exigent non seulement une expertise technique, mais aussi des capacités de communication, de collaboration, de leadership et d'adaptation. Cette architecture est mise en œuvre au moyen de matrices modulaires de compétences fondées sur les acquis d'apprentissage, permettant une adaptation aux différentes professions, aux différents systèmes de formation et aux différents contextes nationaux.

La stratégie souligne également que les cadres de compétences ne suffisent pas, à eux seuls, à impulser le changement. Leur mise en œuvre dépend d'un ensemble de conditions favorables qui, dans la pratique, sont souvent difficiles à réunir. Les pénuries de personnel, conjuguées au manque de temps, à des financements limités, à des infrastructures numériques inégales et à des contraintes organisationnelles, affectent considérablement la faisabilité de la formation. Sans une action sur ces obstacles structurels, les efforts de perfectionnement et de reconversion risquent de ne pas pouvoir être déployés à grande échelle ni s'inscrire dans la durée.

Pour y répondre, la stratégie identifie les principales conditions nécessaires à une mise en œuvre réaliste. Il s'agit notamment de garantir du temps dédié à la

formation, des investissements durables dans le développement des professionnels, des infrastructures numériques adéquates, une préparation suffisante des organisations, des capacités de leadership et, plus largement, une évolution des cultures organisationnelles. Surtout, la stratégie souligne que l'apprentissage doit être intégré à la pratique professionnelle plutôt que d'être ajouté sous la forme d'une activité externe ou facultative. Elle insiste également sur l'importance d'intégrer les compétences numériques, écologiques et fondamentales dans la formation initiale, afin que ces compétences soient développées dès le début des parcours professionnels.

La consultation qui sous-tend la stratégie fournit des enseignements importants sur les priorités des professionnels et les réalités de la mise en œuvre. Les compétences numériques apparaissent comme la priorité la plus immédiate en matière de formation, avec une forte convergence entre les besoins des professionnels, les priorités politiques et l'offre de formation existante. Les compétences en matière de durabilité sont reconnues comme stratégiquement importantes, mais restent intégrées de manière inégale dans les systèmes de formation et les pratiques professionnelles. Les compétences fondamentales sont largement valorisées et déjà mieux établies ; elles jouent un rôle essentiel pour accompagner à la fois les transitions numérique et écologique. Dans l'ensemble des groupes de parties prenantes, le principal obstacle à la participation aux formations est le manque de temps, dû à la charge de travail et aux pénuries de personnel.

Sur la base de ces constats, la stratégie propose des modalités de mise en œuvre à plusieurs niveaux, couvrant six niveaux de gouvernance : les institutions européennes, les autorités nationales et régionales, les organisations de santé, les prestataires d'éducation et de formation, les professionnels de la santé et des soins, ainsi que les organisations de patients et de la société civile. Chaque niveau joue un rôle distinct dans le développement des compétences des professionnels, depuis l'élaboration des cadres politiques et des mécanismes de financement jusqu'à l'intégration des compétences dans les programmes de formation et la pratique quotidienne. La stratégie souligne qu'une mise en œuvre efficace nécessite une coordination entre ces différents niveaux, plutôt que des initiatives isolées.

Au niveau européen, des cadres politiques tels que l'espace européen des données de santé (EEDS), le règlement sur l'intelligence artificielle (IA) et le pacte vert pour l'Europe créent à la fois la nécessité et les conditions favorables à un développement coordonné des compétences. Aux niveaux national et régional, les stratégies relatives aux professionnels de la santé et des soins, les systèmes d'accréditation et les mesures incitatives sont essentiels pour intégrer durablement les nouvelles compétences. Au niveau des organisations, l'accent se déplace vers la faisabilité opérationnelle, notamment la mise à disposition de temps dédié à la formation et l'apprentissage intégré au travail. Les prestataires d'éducation et de formation jouent un rôle central dans la transformation des programmes, tandis que les professionnels de la santé et des soins sont eux-mêmes des acteurs essentiels de leur engagement dans

l'apprentissage tout au long de la vie. Les organisations de patients et de la société civile contribuent à renforcer la responsabilité des acteurs et à garantir l'adéquation avec les besoins de la société.

Plutôt que de fixer des objectifs contraignants, la stratégie propose un ensemble de critères de référence indicatifs pour la mise en œuvre, destinés à donner une orientation et à favoriser la réflexion sur les progrès accomplis. Ces critères sont délibérément flexibles et adaptables afin de tenir compte de la diversité des systèmes de santé, des structures des professionnels de la santé et des soins et des rôles professionnels en Europe. Ils s'inscrivent dans le cadre des engagements plus larges portés par le partenariat à grande échelle pour l'écosystème de la santé du Pacte pour les compétences, qui vise à ce que, d'ici à 2030, 10 % des professionnels participent chaque année à des activités de perfectionnement des compétences numériques et 8 % à des activités de développement des compétences écologiques.

Les critères de référence sont structurés autour de quatre dimensions : le développement des compétences, les systèmes de formation et d'éducation, la mise en œuvre au niveau organisationnel, ainsi que les politiques et la gouvernance. Ils portent sur les conditions favorisant la mise en œuvre – telles que l'accès à la formation, l'intégration dans les programmes de formation, le temps dédié à l'apprentissage et l'alignement des politiques – plutôt que sur l'évaluation des performances individuelles. La stratégie reconnaît également que, si une mise en œuvre à grande échelle constitue encore une étape à venir, le projet a déjà contribué à renforcer la convergence entre les parties prenantes, à accroître la sensibilisation aux besoins en compétences et à favoriser de premières évolutions dans la conception des formations et les approches organisationnelles.

Dans l'ensemble, la stratégie BeWell en matière de compétences n'a pas vocation à constituer une feuille de route prescriptive, mais plutôt un cadre de référence commun destiné à orienter l'action. Elle propose une approche structurée et adaptable permettant d'aider les décideurs politiques, les organisations de santé, les prestataires d'éducation et de formation et les communautés professionnelles à renforcer les compétences des professionnels. En établissant un lien entre le développement des compétences, les conditions de mise en œuvre et les différents niveaux de gouvernance, la stratégie vise à favoriser une transition réaliste et coordonnée vers des professionnels capables de fournir, dans toute l'Europe, des soins de haute qualité, durables et centrés sur le patient.



Table des matières

Résumé exécutif	1
Introduction	4
1. L'architecture des compétences BeWell	6
1.1 Compétences numériques	6
1.2 Compétences écologiques	7
1.3 Compétences fondamentales	8
1.4 Interdépendances entre les trois domaines	8
2. Conditions nécessaires à une mise en œuvre réaliste	9
3. Enseignements de la consultation – priorités et réalités de la mise en œuvre	12
3.1 Priorités en matière de compétences issues de la consultation	12
3.2 Obstacles structurels à la participation aux formations	14
3.3 Perspectives en matière de gouvernance et implications pour la mise en œuvre	14
4. Modalités de mise en œuvre à plusieurs niveaux	15
4.1 Niveau européen – Favoriser l'alignement et la coordination	16
4.2 Niveaux national et régional – Intégrer les compétences dans la gouvernance	17
4.3 Niveau organisationnel – Mettre les compétences en pratique	18
4.4 Prestataires d'éducation et de formation – Transformer les programmes	19
4.5 Professionnels de la santé et des soins – S'engager dans l'apprentissage tout au long de la vie	20
4.6 Organisations de patients et de la société civile – Renforcer la responsabilité	21
5. Critères de référence indicatifs pour la mise en œuvre	22
5.1 Critères de référence relatifs au développement des compétences	23
5.2 Critères de référence relatifs aux systèmes de formation et d'éducation	23
5.3 Critères de référence relatifs à la mise en œuvre au niveau organisationnel	24
5.4 Critères de référence relatifs aux politiques et à la gouvernance	24
5.5 Critères de référence comme fondement d'une future mise en œuvre	24
Conclusion – Du cadre à l'action	25

Introduction

Les professionnels de la santé et des soins constituent la pierre angulaire du bon fonctionnement des systèmes de santé. Dans toute l'Europe, ces systèmes sont toutefois confrontés à une convergence de pressions qui transforment le contexte dans lequel ces professionnels exercent. Les pénuries de personnel, l'augmentation de la demande de services, la transformation numérique et la transition vers des systèmes de santé durables sur le plan environnemental redéfinissent les compétences requises des professionnels de la santé et des soins. De nombreux pays sont confrontés au vieillissement de leurs professionnels, à une demande croissante de services et à des difficultés persistantes pour attirer et retenir les professionnels. Ces pressions se sont intensifiées pendant et après la pandémie de COVID-19, qui a soumis les professionnels à des contraintes exceptionnelles et mis en évidence des vulnérabilités sous-jacentes dans la planification des effectifs, les conditions de travail et les systèmes de formation. Ces défis se manifestent différemment selon les pays et les groupes professionnels, en fonction de l'organisation des systèmes de santé, des cadres réglementaires et des rôles professionnels, et nécessitent des approches adaptables en matière de développement des compétences.

Les conséquences de ces pressions sont de plus en plus visibles sur les conditions de travail et le bien-être des professionnels. De récentes enquêtes à grande échelle menées dans l'Union européenne (UE), en Islande et en Norvège ont révélé des niveaux élevés de détresse psychologique chez les médecins et le personnel infirmier, associés à des facteurs tels que de longues heures de travail, la violence sur le lieu de travail et des conditions de travail exigeantes¹. Ces constats soulignent l'urgence de renforcer la résilience des professionnels et les dispositifs de soutien leur permettant de préserver leur bien-être tout en continuant à assurer la promotion de la santé, la prévention des maladies et des soins de haute qualité.

Parallèlement, les systèmes de santé connaissent une profonde transformation numérique. Les technologies numériques de santé font désormais partie intégrante de l'organisation et de la prestation des soins, notamment les dossiers médicaux électroniques, les outils d'aide à la décision fondés sur les données et les nouvelles applications de l'intelligence artificielle (IA). Si ces technologies offrent des possibilités d'améliorer l'efficacité, la qualité et la participation des patients, leur adoption réussie dépend dans une large mesure de la capacité des professionnels à les utiliser efficacement. Les données disponibles montrent que les obstacles à l'adoption des technologies numériques sont souvent liés aux infrastructures, mais aussi à la formation des professionnels, à la préparation des organisations et aux contraintes de temps². Cette transformation est également façonnée par l'évolution de la législation européenne, notamment le règlement relatif à l'espace européen des données de santé (EEDS) et le règlement sur l'intelligence artificielle (IA), qui marquent un

changement structurel dans l'utilisation et la gouvernance des données de santé.

Parallèlement à la numérisation, la transition vers des systèmes de santé durables sur le plan environnemental fait l'objet d'une attention croissante dans les politiques publiques. Les systèmes de santé sont à la fois vulnérables aux effets du changement climatique et responsables d'impacts environnementaux liés notamment à leur consommation d'énergie, à leurs achats et à leur production de déchets. Cette situation crée de nouvelles attentes à l'égard des professionnels et des organisations de santé et de soins, appelés à adopter des pratiques plus durables et à intégrer les enjeux de santé planétaire dans les décisions cliniques et organisationnelles. Le développement des compétences écologiques de l'ensemble des professionnels constitue donc une composante importante de la transformation plus large des systèmes de santé.

Malgré ces pressions croissantes, les approches en matière de développement des compétences des professionnels restent fragmentées. Les systèmes de formation abordent souvent séparément les compétences numériques, les compétences en matière de durabilité et les compétences professionnelles fondamentales. De nombreux dispositifs d'éducation et de formation restent davantage axés sur la formation professionnelle initiale que sur le perfectionnement et la reconversion continus tout au long de la carrière. En outre, les programmes de formation initiale des professionnels de la santé et des soins n'intègrent pas encore systématiquement les compétences liées aux transitions numérique et écologique.

Ces limites mettent en évidence la nécessité d'une approche plus intégrée et davantage axée sur la mise en œuvre pour développer les compétences des professionnels. Le développement simultané des compétences numériques, écologiques et fondamentales nécessite une action coordonnée au sein des systèmes d'éducation et de formation, notamment par l'adaptation des programmes, ainsi qu'au niveau des organisations de santé et des cadres politiques. Cette action coordonnée implique la création de parcours d'apprentissage flexibles, le soutien à l'apprentissage tout au long de la vie et la mise en place de possibilités de formation compatibles avec les réalités du travail clinique. Dans le même temps, les efforts visant à renforcer les compétences des professionnels ne peuvent être menés de manière isolée. Un perfectionnement et une reconversion efficaces dépendent de conditions de travail favorables permettant aux professionnels de participer aux formations et de mettre en pratique leurs nouvelles compétences. Ils nécessitent également la participation active des professionnels de la santé et des soins à la conception et à la mise en œuvre de l'offre de formation, condition essentielle pour garantir sa pertinence, son adoption et sa pérennité.

¹ [Mental Health of Nurses and Doctors survey in the European Union, Iceland and Norway](#). WHO Regional Office for Europe. Copenhagen, 2025.

² [Accelerating the uptake of digital solutions by the health and care workforce in the WHO European Region](#). WHO Regional Office for Europe. Copenhagen, 2025.

Le projet BeWell a précisément été créé pour répondre à ces défis. Réunissant une vaste alliance de parties prenantes dans toute l'Europe, notamment des organisations représentant les professionnels de la santé et des soins, des prestataires d'éducation et de formation, des organisations de santé, des instituts de recherche, des partenaires sociaux et des ONG internationales, le projet avait pour objectif d'élaborer une stratégie cohérente pour le perfectionnement et la reconversion numériques et écologiques des professionnels de la santé et des soins.

La stratégie BeWell en matière de compétences s'appuie sur les données et connaissances produites tout au long du projet, notamment les travaux d'analyse des besoins en compétences, les notes d'orientation consacrées aux compétences numériques et écologiques, ainsi que les consultations menées auprès des parties prenantes du secteur européen de la santé. Organisées sur une période prolongée au moyen d'enquêtes et d'ateliers ciblés, ces consultations ont réuni un large éventail de parties prenantes et contribué à définir les priorités et la structure de la présente stratégie. Ce processus a permis de favoriser une appropriation collective de la stratégie et d'en renforcer la pertinence dans différents secteurs et aux différents niveaux de gouvernance. Sur cette base, la stratégie a traduit ces constats en un cadre pratique destiné à aider les décideurs politiques, les organisations de santé et les prestataires de formation à renforcer les capacités des professionnels de la santé et des soins afin de leur permettre de relever les défis à venir.



1. L'architecture des compétences BeWell

L'un des principaux résultats du projet BeWell est l'élaboration d'un cadre structuré de compétences destiné à guider la transformation des professionnels européens de la santé et des soins dans le contexte de la numérisation et de la durabilité environnementale. Cette architecture constitue le socle technique de la stratégie BeWell en matière de compétences et fournit le cadre d'organisation permettant de définir, de structurer et de mettre en œuvre les compétences nécessaires aux futurs systèmes de santé.

L'architecture des compétences répond à deux transformations structurelles qui touchent les systèmes de santé dans toute l'Europe. La première est l'accélération de la transformation numérique de la prestation des soins, notamment le recours croissant aux technologies numériques de santé, aux infrastructures de données de santé, à l'intelligence artificielle et aux solutions de télésanté. La seconde est la reconnaissance croissante de la nécessité, pour les systèmes de santé, de contribuer à la durabilité environnementale et à la résilience climatique, tant par l'évolution des pratiques cliniques que par la transformation des organisations.

Pour répondre à ces évolutions, il est nécessaire de disposer de professionnels capables d'évoluer dans des environnements technologiques complexes, de comprendre les enjeux liés à la durabilité et de travailler en collaboration entre différentes disciplines. L'architecture des compétences BeWell identifie donc trois domaines de compétences qui, ensemble, constituent le fondement de la transformation des professionnels : les compétences numériques, les compétences écologiques et les compétences fondamentales.

Ces domaines n'ont pas vocation à constituer des ensembles de compétences indépendants. Ils forment au contraire un modèle intégré de compétences conçu pour refléter l'interdépendance des pratiques professionnelles dans les systèmes de santé contemporains. La transformation numérique, la durabilité et le changement organisationnel nécessitent non seulement des capacités techniques, mais aussi des compétences comportementales, organisationnelles et collaboratives.

Afin de traduire ce cadre conceptuel en parcours concrets de formation et de développement professionnel, le cadre BeWell est mis en œuvre au moyen d'un système de **matrices de compétences** fondées sur les acquis d'apprentissage. Ces matrices définissent les connaissances, les aptitudes et les compétences requises pour des fonctions professionnelles spécifiques et fournissent la base structurelle des programmes de formation, des microcertifications et des mécanismes d'évaluation.

Les matrices suivent l'approche fondée sur les acquis d'apprentissage, largement utilisée dans les cadres européens en matière d'éducation et de formation. Selon cette approche, les compétences sont décrites en fonction de ce que l'apprenant sait, comprend et est

capable de réaliser à l'issue d'un processus d'apprentissage. Les acquis d'apprentissage sont ainsi exprimés selon trois dimensions interdépendantes : les connaissances, les aptitudes et les compétences, ces dernières étant entendues comme la capacité démontrée à appliquer des connaissances et des aptitudes dans des situations professionnelles réelles, avec des niveaux appropriés de responsabilité et d'autonomie.

L'architecture BeWell organise les acquis d'apprentissage en unités cohérentes pouvant être combinées sous forme de modules de formation, de cours ou de microcertifications. Ces unités peuvent, à leur tour, être regroupées au sein de parcours de qualification plus larges ou intégrées dans des programmes existants d'éducation et de formation professionnelles. Cette structure modulaire permet à l'architecture des compétences de soutenir à la fois la formation initiale et le développement professionnel continu, ainsi que les parcours de perfectionnement et de reconversion des professionnels de la santé et des soins.

1.1. Compétences numériques

Les compétences numériques constituent un pilier central de l'architecture des compétences BeWell, reflétant l'importance croissante des technologies numériques dans l'organisation et la prestation des services de santé. Les technologies numériques transforment les processus de travail cliniques, la coordination des soins et les processus décisionnels. Pour pouvoir exercer efficacement dans ces environnements, les professionnels de la santé et des soins doivent disposer d'un large éventail de compétences numériques. Celles-ci vont bien au-delà de la maîtrise élémentaire des outils informatiques et englobent la capacité à comprendre, à utiliser et à évaluer de manière critique les outils numériques dans les contextes de soins de santé, notamment la capacité à comprendre et à interpréter les systèmes d'intelligence artificielle et à les utiliser de manière appropriée dans les contextes cliniques et organisationnels.

Les matrices de compétences BeWell structurent les compétences numériques autour de plusieurs grands domaines de capacités. L'un de ces domaines concerne la maîtrise de l'information et des données. Les professionnels de la santé et des soins doivent être en mesure d'accéder aux informations numériques et aux données de santé, de les interpréter et de les gérer de manière responsable et sécurisée. Cela implique notamment de comprendre le fonctionnement des systèmes d'information de santé, la manière dont les données sont structurées et stockées, ainsi que la façon dont elles peuvent être utilisées pour soutenir la prise de décision clinique et l'amélioration des services.

Un autre domaine essentiel concerne la communication et la collaboration numériques. Les technologies numériques sont de plus en plus utilisées pour faciliter la coordination entre les professionnels de la santé et des soins, les patients et les organisations de santé. Les compétences dans ce domaine comprennent donc la capacité à utiliser des plateformes de communication

numérique, à participer à des environnements de soins virtuels et à collaborer au sein d'équipes interdisciplinaires à l'aide d'outils numériques.

Un autre domaine concerne l'utilisation efficace des technologies numériques et des applications de santé numérique. Les professionnels de la santé et des soins doivent être en mesure d'utiliser les dossiers médicaux électroniques, les systèmes de télémedecine, les technologies de télésurveillance et d'autres solutions de santé numérique, notamment l'intelligence artificielle, qui font désormais partie intégrante de la prestation des soins et d'autres activités du secteur de la santé. Cela comprend également la capacité à adapter les processus de travail et les pratiques professionnelles à l'introduction de nouvelles technologies, ainsi qu'à contribuer à la conception, à la sélection et à l'amélioration continue des outils numériques afin de garantir leur pertinence, leur facilité d'utilisation et leur adéquation avec les besoins cliniques.

La sécurité numérique et la sensibilisation à la cybersécurité constituent une autre composante importante des compétences numériques. Les organisations de santé gèrent de grandes quantités de données à caractère personnel sensibles et exploitent des infrastructures critiques qui doivent être protégées contre les cybermenaces. Les professionnels de la santé et des soins doivent donc comprendre les principes de la protection des données, de la vie privée et de la cybersécurité afin de garantir une gestion sûre et sécurisée des informations et des technologies numériques.

Enfin, des compétences en résolution de problèmes dans les environnements numériques sont nécessaires pour permettre aux professionnels de s'adapter à des environnements technologiques en évolution rapide. Ces compétences comprennent la capacité à identifier des solutions numériques pour répondre aux défis professionnels, à résoudre des problèmes techniques et à contribuer à l'amélioration continue des systèmes numériques au sein des organisations de santé.

Les matrices de compétences BeWell organisent ces compétences au moyen d'acquis d'apprentissage structurés qui décrivent les capacités attendues à différents niveaux de complexité professionnelle. L'architecture permet une progression entre plusieurs niveaux de maîtrise alignés sur le Cadre européen des certifications (CEC), permettant ainsi aux programmes de formation de répondre aussi bien aux besoins fondamentaux en matière de maîtrise du numérique qu'aux compétences avancées en santé numérique.

Il est important de souligner que l'architecture des compétences reconnaît que les compétences numériques doivent être contextualisées dans la pratique des soins de santé. Les compétences numériques requises d'un infirmier hospitalier, d'un gestionnaire de santé ou d'un spécialiste des données de santé diffèrent considérablement. Les matrices BeWell permettent donc de différencier les compétences selon les rôles professionnels, tout en maintenant un cadre structurel commun pour leur développement.

1.2. Compétences écologiques

Le deuxième domaine de l'architecture des compétences BeWell porte sur les compétences écologiques, reflétant l'importance croissante de la durabilité environnementale au sein des systèmes de santé. Les systèmes de santé ont eux-mêmes une empreinte environnementale importante, notamment en raison de leur consommation d'énergie, de leur utilisation

des ressources, de leur production de déchets et des impacts liés aux chaînes d'approvisionnement. Parallèlement, le changement climatique pose des défis croissants pour la santé publique et la résilience des systèmes de santé. Ces évolutions exigent des professionnels de la santé et des soins qu'ils comprennent les dimensions environnementales de leurs pratiques et qu'ils contribuent à des modèles de prestation des soins plus durables.

Dans l'architecture des compétences BeWell, les compétences écologiques englobent les connaissances, les aptitudes et les comportements professionnels nécessaires pour contribuer à des systèmes de santé respectueux de l'environnement. Ces compétences sont structurées autour de plusieurs domaines de capacités interdépendants. L'un d'eux concerne la sensibilisation à la durabilité environnementale et à la santé planétaire. Les professionnels de la santé et des soins doivent de plus en plus comprendre les liens entre les conditions environnementales et les résultats en matière de santé, ainsi que le rôle des organisations de santé dans les impacts sur l'environnement.

Un autre domaine porte sur la gestion durable des ressources dans les établissements de santé et de soins. Il comprend des compétences liées à l'efficacité énergétique, à l'utilisation de l'eau, à la gestion des déchets et aux achats durables. Les professionnels travaillant au sein des organisations de santé doivent être en mesure de participer à des initiatives visant à réduire la consommation de ressources et à améliorer les performances environnementales.

La gestion des déchets et les principes de l'économie circulaire constituent une autre composante essentielle des compétences écologiques. Le secteur de la santé génère d'importants volumes de déchets, notamment des matières dangereuses et des produits médicaux à usage unique. Une gestion durable des déchets exige donc des professionnels qu'ils comprennent les stratégies de réduction des déchets, les approches en matière de recyclage et les méthodes d'élimination respectueuses de l'environnement.

Les compétences écologiques comprennent également la capacité à soutenir la mise en œuvre de technologies et de pratiques durables au sein des organisations de santé. Il peut s'agir de l'adoption de technologies médicales plus respectueuses de l'environnement, de la participation à des initiatives en faveur de la durabilité au sein des hôpitaux ou de la réorganisation des processus de soins afin de réduire leur impact environnemental.

La pensée systémique constitue un élément important de ce domaine de compétences. Les défis liés à la durabilité environnementale sont intrinsèquement systémiques et impliquent des interactions entre les pratiques cliniques, la gestion des organisations, les chaînes d'approvisionnement et les politiques publiques. Les professionnels de la santé et des soins doivent donc comprendre comment les différentes composantes du système de santé interagissent et comment les changements apportés dans un domaine peuvent avoir des répercussions sur les résultats environnementaux dans d'autres domaines.

En intégrant ces compétences dans les programmes de formation et les parcours de développement professionnel, l'architecture des compétences BeWell vise à inscrire les considérations liées à la durabilité directement dans la culture professionnelle des organisations de santé. Plutôt que de considérer la durabilité environnementale comme une question de politique publique extérieure aux pratiques professionnelles, l'architecture des compétences BeWell

la positionne comme une composante à part entière des compétences professionnelles et de la responsabilité des organisations.

1.3. Compétences fondamentales

Alors que les compétences numériques et écologiques concernent des domaines spécifiques de transformation technique, les compétences fondamentales apportent les capacités comportementales et organisationnelles permettant d'appliquer efficacement ces compétences techniques dans les environnements de santé.

La prestation des soins repose intrinsèquement sur la collaboration et nécessite des interactions continues entre les professionnels, les patients et les organisations. À mesure que les systèmes de santé deviennent plus complexes sur le plan technologique et davantage intégrés sur le plan organisationnel, l'importance des compétences fondamentales s'est considérablement accrue.

Dans l'architecture des compétences BeWell, les compétences fondamentales englobent un ensemble de capacités transversales qui favorisent une pratique professionnelle efficace. Les compétences en communication occupent une place centrale dans ce domaine. Les professionnels de la santé et des soins doivent être capables de communiquer efficacement avec les patients, leurs collègues et les parties prenantes dans des contextes variés. Cela comprend la capacité à expliquer clairement des informations complexes, à associer les patients à la prise de décision partagée et à collaborer au sein d'équipes multidisciplinaires.

Les compétences en matière de collaboration sont tout aussi importantes. La prestation des soins dépend de plus en plus de la coordination entre des professionnels issus de disciplines et d'organisations différentes. Un travail d'équipe efficace exige la capacité à collaborer de manière constructive avec les autres, à gérer les conflits et à contribuer à des objectifs communs.

L'adaptabilité et la résilience constituent un autre domaine de compétences important. Les systèmes de santé évoluent dans des environnements caractérisés par des changements technologiques rapides, l'évolution des rôles professionnels et une demande croissante de services. Les professionnels doivent donc être capables de s'adapter à de nouvelles pratiques, d'apprendre en continu et de réagir de manière constructive aux changements organisationnels.

Les compétences en leadership font également partie du domaine des compétences fondamentales. Dans le secteur de la santé, le leadership ne se limite pas aux fonctions formelles de gestion, mais englobe la capacité des professionnels, à tous les niveaux, à guider les équipes, à soutenir l'innovation et à contribuer à l'amélioration des organisations.

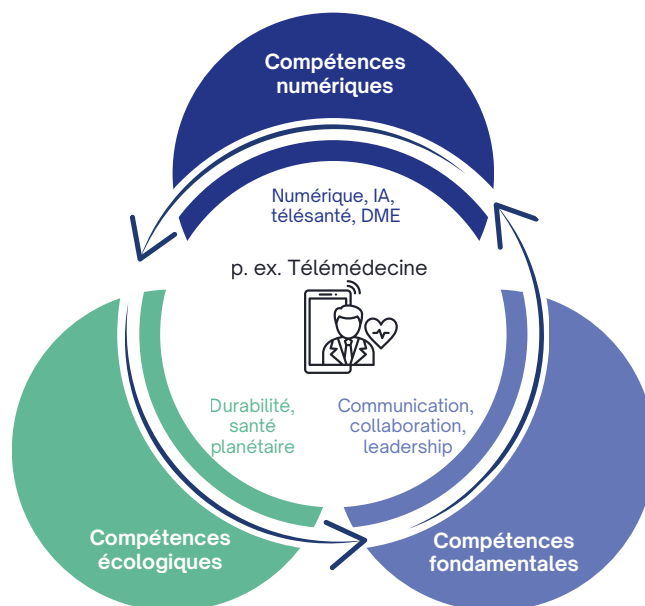
Enfin, les compétences centrées sur le patient des professionnels de la santé et des soins sont essentielles pour garantir que les services de santé restent axés sur les besoins et l'expérience des patients. Ces compétences comprennent l'empathie, la conscience éthique et la capacité à associer activement les patients aux processus de soins.

Dans les matrices de compétences, les compétences fondamentales sont intégrées aux compétences techniques afin de refléter le fait qu'une pratique efficace dans le domaine de la santé repose à la fois sur l'expertise technique et sur les capacités interpersonnelles.

1.4. Interdépendances entre les trois domaines

Bien que les compétences numériques, écologiques et fondamentales soient présentées séparément dans l'architecture des compétences BeWell, le cadre souligne leurs fortes interdépendances. Les initiatives de transformation numérique dans le domaine de la santé, par exemple, nécessitent non seulement une maîtrise technique, mais aussi de solides compétences en communication et en collaboration afin de garantir une intégration efficace des technologies dans la pratique clinique. De même, les initiatives en matière de durabilité reposent sur le leadership organisationnel, le changement des comportements et la coopération interdisciplinaire. Traiter ces domaines de compétences de manière isolée risquerait donc d'aboutir à des approches de formation fragmentées, incapables de répondre à la complexité des environnements de santé. L'architecture BeWell privilégie au contraire un développement intégré des compétences dans les trois domaines.

Les programmes de formation conçus dans le cadre de cette architecture associent les compétences numériques, écologiques et fondamentales de manière à refléter les activités professionnelles réelles. Par exemple, un module de formation sur la télémédecine peut inclure des compétences numériques liées à l'utilisation des technologies de télésanté, des compétences fondamentales liées à la communication à distance avec les patients et des éléments relatifs à la durabilité liés à la réduction des déplacements et de l'utilisation des ressources.



Cette approche intégrée contribue à la transformation plus large des systèmes de santé en dotant les professionnels des diverses capacités nécessaires pour faire face simultanément aux évolutions technologiques, aux défis environnementaux et à la complexité organisationnelle. L'architecture des compétences BeWell fournit ainsi un cadre global pour le développement des professionnels, qui favorise à la fois le développement professionnel individuel et la transformation des systèmes.

2. Conditions nécessaires à une mise en œuvre réaliste

L'élaboration d'une stratégie en matière de compétences pour les professionnels de la santé et des soins n'a de sens que si les conditions nécessaires à sa mise en œuvre dans des contextes réels sont réunies. Dans toute l'Europe, les systèmes de santé sont soumis à d'importantes contraintes structurelles qui influencent directement la faisabilité des initiatives de développement des compétences. Les pénuries de personnel, les contraintes financières, les capacités organisationnelles et les limites des infrastructures déterminent dans quelle mesure les professionnels de la santé et des soins peuvent réellement participer à des programmes de perfectionnement et de reconversion. Une stratégie efficace en matière de compétences doit donc tenir compte de ces réalités et identifier les conditions favorables permettant de traduire les initiatives de développement des compétences dans la pratique.

Pénuries de personnel et manque de temps

Les pénuries de personnel restent l'un des principaux défis structurels auxquels sont confrontés les systèmes de santé en Europe. De nombreux pays font état de pénuries persistantes de personnel infirmier, de médecins et d'autres professionnels de la santé et des soins, ainsi que de difficultés à recruter et à retenir le personnel. Ces pénuries résultent d'une combinaison de facteurs, notamment les évolutions démographiques, le vieillissement de la population, l'augmentation de la demande de services et le départ à la retraite de professionnels expérimentés. Dans de nombreux cas, elles sont aggravées par les flux migratoires et par une répartition géographique inégale des professionnels³. Selon des estimations récentes, il manquerait environ 1,2 million de professionnels de la santé et des soins dans l'Union européenne. Les données disponibles soulignent la nécessité d'adopter des stratégies à plusieurs volets combinant planification des effectifs, mesures de fidélisation et développement des compétences afin de relever ce défi⁴.

Les conséquences de ces pénuries sont visibles dans le quotidien professionnel des personnels de santé et de soins. Les pénuries de personnel se traduisent fréquemment par une augmentation de la charge de travail, un allongement des horaires et une moindre flexibilité dans l'organisation des effectifs. Les professionnels de la santé et des soins sont souvent amenés à effectuer des horaires prolongés, à remplacer des collègues absents et à prendre en charge un nombre croissant de patients présentant des besoins complexes. Dans de telles conditions, il devient difficile de participer à des activités de formation et de développement professionnel. Même lorsque des possibilités de formation sont disponibles, les professionnels peuvent avoir du mal à trouver le temps nécessaire pour y participer parallèlement à leurs responsabilités cliniques. Il en résulte une tension

structurelle entre la nécessité de renforcer les compétences des professionnels et les exigences opérationnelles auxquelles le personnel de santé est confronté.

Le manque de temps constitue donc une contrainte majeure qui doit être prise en compte dans la conception des initiatives de développement des compétences. Les programmes de formation qui exigent un investissement en temps important en dehors des heures de travail ont peu de chances de susciter une participation à grande échelle. Au contraire, les possibilités d'apprentissage doivent être conçues de manière à s'intégrer plus naturellement dans le travail quotidien, afin de permettre aux professionnels de développer de nouvelles compétences sans ajouter une pression excessive à des fonctions déjà exigeantes.

Temps dédié à l'apprentissage

Garantir du temps dédié à l'apprentissage constitue l'une des conditions les plus importantes pour permettre un perfectionnement et une reconversion efficaces des professionnels. Les professionnels de la santé et des soins doivent disposer, dans leur temps de travail, de plages spécifiquement consacrées à la formation, afin de pouvoir participer à des activités de formation, approfondir les nouvelles connaissances acquises et mettre en pratique de nouvelles compétences. Le temps dédié à l'apprentissage est largement reconnu comme un mécanisme essentiel pour soutenir le développement professionnel continu dans le secteur de la santé. Sans engagement explicite des organisations à consacrer du temps à la formation, les activités d'apprentissage sont souvent reportées ou reléguées au second plan au profit des besoins immédiats liés à la prestation des services.

Dans la pratique, le temps dédié à l'apprentissage peut prendre différentes formes. Certaines organisations consacrent des heures spécifiques au développement professionnel dans les horaires de travail, tandis que d'autres intègrent les activités de formation dans les réunions régulières des équipes, les réunions de gouvernance clinique ou des programmes de formation structurés. Des modalités d'apprentissage flexibles, telles que les formations modulaires, les microcertifications et les formats d'apprentissage hybride, peuvent également faciliter la participation aux formations en réduisant le temps consacré aux cours traditionnels en présentiel. Toutefois, la mise en place de temps dédié à l'apprentissage nécessite une planification organisationnelle et le soutien de l'encadrement. Les organisations de santé doivent veiller à ce que l'organisation des effectifs permette aux professionnels de suivre des formations sans compromettre les résultats de santé des patients. La mise en place de temps de travail dédié à la formation nécessite souvent une planification rigoureuse des effectifs et, dans certains cas, des capacités supplémentaires en personnel afin d'assurer la continuité des services.

³ [Health and care workforce in Europe: time to act](#). WHO Regional Office for Europe. Copenhagen, 2022.

⁴ [Health at a Glance: Europe 2024: State of Health in the EU Cycle](#). OECD/European Commission. OECD Publishing, Paris, 2024. <https://doi.org/10.1787/b3704e14-en>

Financement et pérennité du développement des compétences des professionnels

Le financement constitue une autre condition essentielle à la réussite de la mise en œuvre des stratégies de développement des compétences des professionnels. L'élaboration de programmes de formation, de plateformes numériques d'apprentissage, de systèmes de certification et de mécanismes d'évaluation nécessite des investissements durables dans le temps. Dans de nombreux systèmes de santé, toutefois, le financement du développement des compétences des professionnels reste fragmenté entre différentes institutions et différents programmes. Les budgets consacrés à la formation peuvent être limités, de courte durée ou dépendre de financements par projet, plutôt que d'être intégrés dans les structures de financement à long terme des systèmes de santé. Cette situation peut rendre difficile la pérennisation des initiatives de formation au-delà des phases pilotes ou de leur mise en œuvre initiale.

Un engagement financier à long terme est donc essentiel pour garantir la stabilité des initiatives de développement des compétences et permettre leur déploiement à plus grande échelle. Cet engagement doit couvrir non seulement l'élaboration des supports et des programmes de formation, mais aussi les structures organisationnelles nécessaires pour soutenir l'apprentissage continu. Il peut s'agir notamment de plateformes numériques d'apprentissage, d'unités de coordination de la formation, de dispositifs de mentorat et de cadres d'évaluation.

L'investissement dans le développement des compétences des professionnels doit également être considéré comme une composante stratégique de la résilience des systèmes de santé. Le renforcement des compétences et de la capacité d'adaptation des professionnels contribue à améliorer la prestation des services, à favoriser une utilisation plus efficace des technologies et à accroître la capacité à répondre aux nouveaux défis en matière de santé.

Infrastructures numériques et préparation des organisations

La transformation numérique façonne de plus en plus l'organisation et la prestation des services de santé et de soins. Les dossiers médicaux électroniques, la télémedecine, l'analyse des données et l'intelligence artificielle deviennent des composantes à part entière des systèmes de santé. Si ces technologies offrent d'importantes possibilités d'améliorer la prestation des soins, leur utilisation efficace dépend à la fois des infrastructures technologiques et des capacités des professionnels.

Les données disponibles indiquent que l'adoption des technologies numériques de santé se heurte souvent à des obstacles liés aux limites des infrastructures, à une formation insuffisante et à des facteurs organisationnels. Une transformation numérique réussie nécessite donc une approche globale qui porte non seulement sur le déploiement des technologies, mais aussi sur les compétences des professionnels, les processus de travail au sein des organisations et les structures de leadership⁵.

L'accès à des infrastructures numériques fonctionnelles constitue une condition préalable au développement des compétences numériques de l'ensemble des professionnels. Les professionnels de la santé et des soins ne peuvent acquérir efficacement des compétences numériques si les technologies qu'ils sont censés utiliser ne sont pas disponibles de manière fiable dans leur environnement de travail. Les disparités en

matière d'infrastructures numériques entre les pays et les organisations de santé continuent d'influencer le rythme global de la transformation numérique.

La préparation des organisations joue également un rôle important. Les outils numériques nécessitent souvent une adaptation des processus de travail cliniques, des pratiques de documentation et des modes de communication au sein des équipes de soins. Les programmes de formation doivent donc s'accompagner d'adaptations organisationnelles permettant aux professionnels d'intégrer les outils numériques dans leur pratique quotidienne. Il est essentiel que les professionnels de la santé et des soins participent activement à la conception, à la sélection et à l'adaptation des outils numériques, car leur participation contribue à en améliorer la facilité d'utilisation, la pertinence et l'acceptation, tout en réduisant le risque d'une faible adoption tant des technologies que des formations qui leur sont associées.



⁵ [Accelerating the uptake of digital solutions by the health and care workforce in the WHO European Region](#). WHO Regional Office for Europe. Copenhagen, 2025.

Gestion du changement et capacités de leadership

La transformation à grande échelle des professionnels nécessite un leadership et une gestion du changement efficaces à plusieurs niveaux du système de santé. L'introduction de nouvelles compétences, technologies et processus organisationnels modifie inévitablement les modes de travail établis. Sans un leadership et un soutien adéquats, ces changements peuvent susciter des résistances ou ne pas produire les effets escomptés.

Les dirigeants du secteur de la santé jouent un rôle essentiel dans le développement de cultures organisationnelles favorisant l'apprentissage continu et l'innovation. Les dirigeants qui encouragent activement le développement professionnel et créent des environnements propices à l'apprentissage peuvent avoir une influence considérable sur la participation des professionnels aux initiatives de formation. Des stratégies de gestion du changement doivent donc accompagner la mise en œuvre des programmes de développement des compétences des professionnels. Ces stratégies peuvent notamment comprendre une communication structurée avec le personnel, la participation des professionnels de la santé et des soins à la conception des initiatives de formation, ainsi que des mécanismes permettant de recueillir leurs retours et d'adapter les programmes au fil du temps. Le développement des compétences en leadership constitue également une composante importante des stratégies en matière de compétences. Les gestionnaires de santé et les dirigeants des organisations doivent disposer de compétences spécifiques pour accompagner les équipes dans les périodes de transformation, notamment dans le cadre des transitions numérique et écologique.

Transformation culturelle et comportementale

Outre les facteurs structurels et organisationnels, la réussite du développement des compétences des professionnels dépend d'une transformation culturelle et comportementale plus large. L'intégration des compétences numériques, écologiques et fondamentales dans les pratiques de santé exige des professionnels qu'ils adoptent de nouvelles façons de travailler, de collaborer et de prendre des décisions. Par exemple, l'intégration d'outils numériques dans les processus de travail cliniques nécessite souvent de repenser les pratiques établies, de développer de nouvelles formes de communication avec les patients et les collègues et de recourir davantage à des processus décisionnels fondés sur les données. De même, l'adoption de pratiques de santé durables sur le plan environnemental peut nécessiter de reconsidérer les choix en matière d'achats, les procédures cliniques et les processus organisationnels.

Ces changements vont au-delà de la formation technique. Ils nécessitent une évolution de la culture professionnelle, des normes organisationnelles et des comportements individuels. Les initiatives de développement des compétences des professionnels doivent donc intégrer des éléments favorisant la pratique réflexive, la collaboration interdisciplinaire et l'apprentissage adaptatif. L'intégration de l'apprentissage continu dans la culture des organisations de santé peut contribuer à accompagner ces transitions. Lorsque l'apprentissage et l'innovation sont considérés comme des composantes à part entière de la pratique professionnelle plutôt que comme des tâches supplémentaires, le développement des compétences devient plus durable et davantage intégré au travail quotidien.

Élaborer des modalités de mise en œuvre réalistes

La prise en compte de ces conditions favorables est essentielle pour garantir que les stratégies en matière de compétences restent réalistes et puissent être effectivement mises en œuvre. Les initiatives de perfectionnement et de reconversion doivent donc être conçues en tenant compte des réalités opérationnelles des systèmes de santé et des contraintes auxquelles sont confrontés les professionnels de la santé et des soins.

Pour relever ces défis, une action coordonnée est nécessaire à plusieurs niveaux du système de santé. Les décideurs politiques jouent un rôle essentiel dans la mise en place de cadres politiques et de mécanismes de financement favorables. Les organisations de santé doivent créer des environnements d'apprentissage qui soutiennent le développement professionnel et l'innovation. Les prestataires d'éducation et de formation doivent développer des parcours d'apprentissage flexibles et accessibles, adaptés aux besoins de professionnels aux profils divers. Cela nécessite également d'intégrer systématiquement les compétences numériques, écologiques et fondamentales dans les programmes de formation initiale, afin que ces compétences soient acquises dès les premières étapes du développement professionnel plutôt que d'être introduites ultérieurement dans la carrière sous la forme d'éléments d'apprentissage supplémentaires ou facultatifs.

Lorsque ces différents éléments sont alignés, le développement des compétences des professionnels peut dépasser le cadre de programmes de formation isolés et devenir une composante à part entière de la transformation des systèmes de santé. En agissant sur les contraintes structurelles et en créant les conditions nécessaires à l'apprentissage, les systèmes de santé peuvent renforcer la capacité de leurs professionnels à s'adapter à l'évolution des défis et à assurer des activités de promotion de la santé, de prévention des maladies et des soins de haute qualité.

3. Enseignements de la consultation – priorités et réalités de la mise en œuvre

L'élaboration de la stratégie BeWell en matière de compétences s'est appuyée sur un vaste processus de consultation visant à garantir que le cadre reflète les réalités du développement des compétences des professionnels au sein de l'écosystème européen de la santé. La stratégie a ainsi été élaborée selon une approche progressive et participative visant à renforcer, au fil du processus, son appropriation, sa légitimité et sa faisabilité pratique. Cette approche tient également compte du fait que les besoins en matière de formation et les conditions de mise en œuvre varient selon les pays, les systèmes de santé et les rôles professionnels, ce qui exige une certaine flexibilité dans l'application de la stratégie aux différents contextes.

Une première version de la stratégie a été élaborée en juin 2023 à l'issue d'une consultation interne menée auprès des organisations participant au projet BeWell. Ce processus a réuni l'expertise de partenaires actifs dans les domaines de la gouvernance des systèmes de santé, de l'éducation et de la formation, de la santé numérique, de la santé publique, du développement régional et de la représentation des travailleurs. Cette première phase a abouti à l'élaboration d'un cadre stratégique initial définissant les principaux domaines de compétences, les priorités et les premières hypothèses relatives à la mise en œuvre.

Cette première version de la stratégie a ensuite été affinée dans le cadre d'un processus de consultation plus large associant des parties prenantes de l'ensemble de l'écosystème de la santé. Ce processus a combiné une consultation publique en ligne et une série d'ateliers ciblés organisés avec les parties prenantes tout au long du projet. La consultation s'est déroulée sur deux ans et demi et a comporté des étapes régulières de réexamen, permettant d'affiner progressivement la stratégie. Au total, 765 contributions ont été recueillies dans le cadre de l'ensemble des activités de consultation, comprenant les réponses à l'enquête en ligne ainsi que les contributions recueillies lors des ateliers et des sessions de discussion. Ces contributions provenaient de différents groupes de parties prenantes, notamment des professionnels de la santé et des soins, des acteurs de l'éducation, des gestionnaires de santé et des décideurs politiques. Des représentants de patients et des organisations de patients ont également participé à la consultation. Bien que les groupes de patients aient représenté une part plus limitée de l'ensemble des participants, leurs perspectives ont permis d'élargir la compréhension du développement des compétences des professionnels au regard de la promotion de la santé, de la prévention des maladies, de la qualité des soins et de la prestation des services.

Les ateliers ciblés ont permis d'approfondir les discussions sur les constats qui se dégagent de la consultation et de favoriser le dialogue entre les parties prenantes des secteurs de la santé, de l'éducation et des politiques publiques. Ces échanges ont contribué à valider les résultats de la consultation, à préciser les défis liés à la mise en œuvre et à affiner les priorités stratégiques reprises dans la version finale de la stratégie.

La consultation visait à appréhender trois dimensions essentielles du développement des compétences des professionnels : les besoins perçus en matière de compétences, les obstacles structurels à la participation aux formations et les conditions favorables à leur mise en œuvre. Ensemble, ces contributions offrent une vision ancrée dans la réalité des pratiques actuelles de formation au sein de l'écosystème européen de la santé.

Plusieurs tendances cohérentes se sont dégagées de ce processus de consultation. Les compétences numériques apparaissent comme la priorité la plus immédiate en matière de formation des professionnels et comme le domaine dans lequel les besoins des professionnels, l'attention accordée par les politiques publiques et l'offre de formation sont les plus étroitement alignés. Les compétences liées à la durabilité sont reconnues comme stratégiquement importantes par plusieurs groupes de parties prenantes, en particulier les décideurs politiques et les acteurs intervenant au niveau des systèmes, mais les perceptions varient selon les répondants et ces compétences restent intégrées de manière inégale dans les parcours de formation et les pratiques professionnelles. Les compétences fondamentales sont largement valorisées par l'ensemble des groupes de parties prenantes et sont déjà mieux intégrées dans les programmes d'éducation et de formation. Enfin, les contraintes structurelles – en particulier le manque de temps et l'intensité de la charge de travail – constituent les principaux obstacles au développement des initiatives de formation.

Ces constats indiquent que le principal défi auquel sont confrontés les systèmes de santé ne réside pas dans l'identification des compétences pertinentes, mais dans l'élaboration de modalités réalistes permettant d'intégrer de nouvelles compétences dans des environnements organisationnels et professionnels déjà soumis à de fortes contraintes, notamment en les intégrant plus tôt dans les systèmes de formation initiale.

3.1. Priorités en matière de compétences issues de la consultation

La consultation a recueilli les points de vue de cinq principaux groupes de parties prenantes : les professionnels de la santé et des soins, les acteurs de l'éducation et les prestataires de formation, les gestionnaires de santé, les décideurs politiques et les représentants de patients. Chacun de ces groupes intervient dans le développement des compétences des professionnels depuis une position institutionnelle différente et a donc mis en évidence des priorités et des contraintes variées.

Les professionnels de la santé et des soins ont apporté leur éclairage sur les réalités concrètes de la participation aux formations et de l'application des compétences dans les environnements cliniques. Les acteurs de l'éducation et les prestataires de formation se sont concentrés sur la conception des programmes, les

approches pédagogiques et l'intégration de nouvelles compétences dans les programmes de formation existants. Les gestionnaires de santé ont apporté le point de vue des organisations, notamment en ce qui concerne leurs capacités et la faisabilité opérationnelle au sein des établissements de santé. Les décideurs politiques ont apporté une perspective à l'échelle des systèmes, portant sur la planification des effectifs, les cadres réglementaires et la transformation à long terme des systèmes de santé. Les représentants de patients ont principalement mis l'accent sur la qualité des soins, leur accessibilité et leur capacité à répondre aux besoins des patients.

Malgré ces différentes positions institutionnelles, plusieurs priorités convergentes se sont dégagées parmi les groupes de parties prenantes. Les compétences numériques sont systématiquement apparues comme le domaine le plus immédiat pour le développement des compétences des professionnels. Les professionnels de la santé et des soins ont identifié les compétences en santé numérique comme un besoin prioritaire en matière de développement professionnel, notamment en ce qui concerne les dossiers médicaux électroniques, la télémédecine, les outils de communication numérique, l'intelligence artificielle et la cybersécurité. Ces priorités reflètent la numérisation rapide des systèmes de santé et l'intégration croissante des technologies numériques dans les processus de travail cliniques quotidiens.

Les décideurs politiques ont également souligné le caractère prioritaire des compétences numériques pour les investissements à l'échelle des systèmes. Le renforcement de la maîtrise du numérique et des compétences en santé numérique a été considéré comme essentiel à la mise en œuvre d'initiatives politiques plus larges, notamment les systèmes de santé fondés sur les données, les modèles de soins intégrés et les infrastructures transfrontalières de santé numérique. Les établissements d'enseignement ont déjà commencé à s'adapter à cette transformation. Les compétences numériques sont de plus en plus intégrées dans les programmes d'enseignement et de formation existants, même si elles ne le sont pas encore au même niveau que les compétences cliniques traditionnelles. Cela montre que l'adaptation institutionnelle est en cours, mais reste incomplète.

Les compétences liées à la durabilité occupent une place plus complexe dans le paysage des compétences des professionnels. Les décideurs politiques considèrent systématiquement les compétences écologiques comme une priorité stratégique importante, reflétant l'attention croissante accordée dans les politiques publiques à des systèmes de santé durables sur le plan environnemental et résilients face au changement climatique. Toutefois, ces priorités ne se reflètent pas encore pleinement dans la perception des professionnels ni dans les parcours de formation. Les professionnels de la santé et des soins ont tendance à classer les compétences écologiques derrière les compétences numériques ou fondamentales en ce qui concerne leurs besoins immédiats de développement professionnel, tandis que les établissements d'enseignement font état d'un niveau d'intégration plus faible dans les programmes. Ces écarts reflètent le stade encore relativement précoce de l'institutionnalisation des compétences en matière de durabilité dans le secteur de la santé. Les responsabilités environnementales sont de plus en plus reconnues dans les cadres politiques, mais leur traduction dans les systèmes de formation et les pratiques professionnelles reste inégale.

Les compétences fondamentales et transversales sont apparues comme une priorité largement reconnue par l'ensemble des groupes de parties prenantes. La communication, le travail en équipe, le leadership et la participation des patients ont été systématiquement identifiés comme des capacités essentielles à une collaboration efficace dans des environnements de santé de plus en plus complexes. Les acteurs de l'éducation ont indiqué que ces compétences sont déjà relativement bien intégrées dans de nombreux programmes de formation en santé. Elles jouent également un rôle facilitateur dans l'adoption des technologies numériques et la mise en œuvre des initiatives en matière de durabilité. La culture organisationnelle, la collaboration interdisciplinaire et le changement des comportements sont autant d'éléments essentiels à la réussite de la transformation, faisant ainsi des compétences fondamentales une condition importante pour accompagner une évolution plus large des systèmes de santé.



3.2. Obstacles structurels à la participation aux formations

Si le développement des compétences des professionnels dans l'ensemble des domaines bénéficie d'un large soutien, la consultation a également mis en évidence d'importants obstacles à sa mise en œuvre. Dans l'ensemble des groupes de parties prenantes, la contrainte la plus fréquemment citée est le manque de temps.

Les professionnels de la santé et des soins ont fait état de possibilités limitées de participer à des activités de formation en raison de charges de travail importantes et d'horaires exigeants. Les pénuries de personnel, l'augmentation de la demande de services et la complexité croissante de la prise en charge des patients laissent souvent peu de marge de manœuvre dans l'organisation quotidienne des activités cliniques. Dans de nombreux cas, les professionnels ont indiqué que des possibilités de formation existaient, mais qu'elles restaient difficiles d'accès dans la pratique, car leur participation exige du temps dont ils ne disposent tout simplement pas dans des emplois du temps déjà surchargés.

Les gestionnaires de santé ont décrit une contrainte similaire du point de vue des organisations. Libérer du personnel pour lui permettre de suivre une formation peut s'avérer difficile sur le plan opérationnel lorsque les organisations de santé fonctionnent déjà avec des effectifs limités. La participation aux formations peut nécessiter le remplacement temporaire de personnel, la réorganisation des horaires ou la redistribution des tâches cliniques entre des équipes déjà fortement sollicitées. Par conséquent, même lorsque les organisations reconnaissent l'importance du développement des compétences des professionnels, les activités de formation peuvent être reportées ou limitées afin d'assurer la continuité des services.

Les acteurs de l'éducation et les prestataires de formation ont mis en évidence des contraintes supplémentaires liées à la capacité des programmes de formation. Les programmes destinés aux professions de la santé et des soins doivent déjà intégrer un large éventail de compétences, notamment les compétences cliniques, les exigences réglementaires et les normes professionnelles. L'intégration de nouveaux domaines de compétences – en particulier les compétences numériques et celles liées à la durabilité – nécessite donc de trouver un équilibre au sein des programmes existants. Ce défi ne doit toutefois pas être considéré comme une limite immuable. Les compétences numériques et liées à la durabilité sont de plus en plus reconnues comme des composantes essentielles de la pratique professionnelle et peuvent être intégrées dans les enseignements cliniques existants plutôt que traitées comme des contenus supplémentaires. Dans de nombreux cas, le problème tient moins au manque de place dans les programmes qu'au rythme de leur adaptation et à la nécessité de faire évoluer les approches pédagogiques, de rationaliser les contenus existants et d'intégrer les nouvelles compétences de manière transversale dans les enseignements.

La consultation a également révélé que des facteurs organisationnels et culturels influencent la participation aux formations. Dans certains contextes, la formation peut encore être perçue comme une activité supplémentaire plutôt que comme une composante intégrée de la pratique professionnelle. Lorsque l'apprentissage est dissocié des processus de travail habituels, il devient plus difficile de maintenir la participation dans la durée.

Dans leur ensemble, ces constats indiquent que le principal obstacle au perfectionnement des professionnels ne réside pas dans un manque d'intérêt ou de sensibilisation, mais dans la capacité structurelle des systèmes de santé à intégrer les activités d'apprentissage dans leur fonctionnement quotidien. Les initiatives de formation reposant principalement sur des cours supplémentaires organisés en dehors du temps de travail ont donc peu de chances de susciter une participation à grande échelle.

Des approches plus efficaces reposeraient vraisemblablement sur des modèles d'apprentissage directement intégrés aux pratiques professionnelles. Il peut s'agir de l'apprentissage en situation de travail, de formats de formation hybrides, de cours modulaires et de dispositifs organisationnels permettant de dégager du temps dédié au développement professionnel. Intégrer les possibilités d'apprentissage dans l'organisation même du travail dans le secteur de la santé pourrait constituer l'une des conditions les plus importantes pour permettre le développement à grande échelle des compétences des professionnels.

3.3. Perspectives en matière de gouvernance et implications pour la mise en œuvre

La consultation a également révélé d'importantes différences de perspectives entre les différents niveaux de gouvernance. Si les parties prenantes s'accordent largement sur l'importance des compétences numériques, écologiques et fondamentales, elles mettent l'accent sur différents aspects du développement des compétences en fonction de leur rôle institutionnel.

Les professionnels de la santé et des soins se sont principalement concentrés sur la faisabilité pratique et la pertinence au regard du travail clinique quotidien. Leurs réponses ont mis en évidence des questions telles que l'accès à la formation, le temps disponible et l'adéquation entre le contenu des formations et les tâches professionnelles réelles. Les acteurs de l'éducation et les prestataires de formation se sont concentrés sur l'intégration dans les programmes et la conception pédagogique, soulignant la difficulté d'intégrer de nouvelles compétences dans des programmes de formation déjà très denses. Les gestionnaires de santé abordent le développement des compétences des professionnels sous l'angle organisationnel, en mettant l'accent sur les capacités en personnel, les coûts de formation et la faisabilité opérationnelle de libérer du personnel pour participer à des activités d'apprentissage. Les décideurs politiques ont adopté une perspective stratégique à plus long terme, axée sur la transformation des professionnels, les cadres réglementaires et l'alignement du développement des compétences sur les priorités plus larges des politiques relatives aux systèmes de santé.

La prise en compte de ces différentes perspectives est essentielle à une mise en œuvre efficace. Les stratégies de développement des compétences des professionnels doivent tenir compte non seulement des priorités en matière de compétences, mais aussi des réalités institutionnelles auxquelles sont confrontés les acteurs chargés de leur mise en œuvre, tout en restant adaptables aux différences entre les systèmes de santé nationaux, les environnements réglementaires et les rôles professionnels.

Les compétences numériques constituent le domaine dans lequel il est possible d'agir le plus immédiatement en matière de développement des compétences des professionnels, compte tenu de la convergence entre les besoins des professionnels, les priorités politiques et le degré de préparation des institutions. Les compétences en matière de durabilité nécessitent un processus d'intégration institutionnelle à plus long terme, s'appuyant sur les cadres politiques, les systèmes d'accréditation et le leadership organisationnel. Les compétences fondamentales favorisent l'adoption de ces deux domaines en renforçant la collaboration, la communication et le leadership dans les environnements de santé.

Une mise en œuvre efficace dépend donc d'une action coordonnée à plusieurs niveaux du système de santé, associant notamment les institutions européennes, les gouvernements nationaux, les organisations de santé, les prestataires d'éducation et de formation et les communautés professionnelles.

4. Modalités de mise en œuvre à plusieurs niveaux

La consultation menée dans le cadre de la stratégie BeWell en matière de compétences confirme que le développement des compétences des professionnels ne peut reposer sur des initiatives isolées ni être pris en charge par des acteurs institutionnels individuels. La transformation des systèmes de santé – sous l’effet de la numérisation, des impératifs de durabilité et de l’évolution des modèles de promotion de la santé et de soins – nécessite une action coordonnée à plusieurs niveaux de gouvernance.

Si l’architecture des compétences élaborée dans le cadre du projet BeWell fournit un cadre structuré permettant d’identifier les compétences requises des professionnels de la santé et des soins, la consultation a mis en évidence que la mise en œuvre dépend largement des conditions institutionnelles. Les parties prenantes ont systématiquement souligné des obstacles structurels tels que les pénuries de personnel, le manque de temps disponible pour la formation et les capacités organisationnelles limitées. Ces réalités impliquent que les stratégies efficaces de développement des compétences des professionnels doivent intégrer les possibilités d’apprentissage au sein même des systèmes de santé, plutôt que de s’appuyer exclusivement sur des initiatives de formation supplémentaires.

La consultation a également révélé que les différents acteurs mettent l’accent sur différents aspects du développement des compétences. Les décideurs politiques se concentrent principalement sur la transformation à long terme des systèmes et les cadres réglementaires. Les gestionnaires de santé mettent l’accent sur la faisabilité opérationnelle et les capacités des professionnels. Les acteurs de l’éducation soulignent les difficultés liées à l’intégration dans les programmes et les enjeux relatifs à la conception des formations. Les professionnels de la santé et des soins insistent sur l’importance de formations pertinentes pour la pratique clinique et de modalités d’apprentissage accessibles.

La prise en compte de ces différentes perspectives nécessite une approche de mise en œuvre à plusieurs niveaux. Les sections suivantes présentent les actions recommandées à six niveaux de gouvernance : les institutions européennes, les autorités nationales et régionales, les organisations de santé, les prestataires d’éducation et de formation, les professionnels eux-mêmes, ainsi que les organisations de patients et de la société civile. Ensemble, ces modalités visent à créer les conditions favorables à un perfectionnement des compétences des professionnels à grande échelle et durable.



Niveau européen

Politiques, financement, coordination



Niveaux national et régional

Stratégie relative aux professionnels, réglementation



Niveau organisationnel

Processus de travail, conditions de formation



Prestataires d’éducation et de formation

Programmes, conception des formations



Professionnels de la santé et des soins

Apprentissage tout au long de la vie



Organisations de patients et de la société civile

Responsabilité, pertinence

4.1. Niveau européen – Favoriser l’alignement et la coordination

Les institutions européennes jouent un rôle essentiel dans la définition de l’environnement stratégique dans lequel s’inscrivent les politiques nationales relatives aux professionnels de la santé, les systèmes d’éducation et de formation et les marchés du travail. Si l’organisation des services de santé et de la formation relève principalement des compétences nationales, les cadres établis au niveau de l’UE influencent de plus en plus la transformation des professionnels par la coordination des politiques, les programmes de financement et les initiatives réglementaires.

Plusieurs grandes priorités politiques européennes recoupent directement les priorités en matière de compétences abordées dans la stratégie BeWell. L’Espace européen des données de santé (EEDS) vise à permettre l’utilisation sécurisée des données de santé au-delà des frontières, tandis que des évolutions réglementaires plus larges, telles que le règlement sur l’intelligence artificielle, encadrent l’utilisation des technologies fondées sur les données ; ensemble, elles nécessitent une solide maîtrise du numérique. Le pacte vert pour l’Europe et les initiatives connexes accordent une importance croissante à la durabilité dans tous les secteurs, y compris celui de la santé.

Parallèlement, les initiatives européennes mettent l’accent sur le développement des compétences, l’apprentissage tout au long de la vie et la modernisation des systèmes de formation professionnelle. Ces efforts se reflètent dans l’**Union des compétences**, notamment à travers des initiatives visant à développer le recours aux microcertifications en tant que solutions d’apprentissage flexibles et à renforcer le **Pacte pour les compétences** afin d’aider les travailleurs à acquérir de nouvelles compétences. Les initiatives européennes accordent également une attention croissante à la portabilité et à la reconnaissance des compétences entre les États membres. Les différences entre les systèmes de formation, les formats de documentation, la terminologie et les méthodes d’évaluation peuvent rendre difficile la compréhension ou la reconnaissance, dans un pays, des qualifications obtenues dans un autre. La Commission européenne prépare actuellement une **initiative sur la portabilité des compétences** visant à améliorer la transparence, la reconnaissance et la numérisation des compétences et des qualifications dans l’ensemble de l’UE.

Les résultats de la consultation indiquent que la coordination au niveau européen peut contribuer à accélérer le développement des compétences en favorisant l’alignement des priorités politiques, l’échange de connaissances et l’apprentissage transfrontalier. Les parties prenantes ont notamment souligné l’importance de cadres de compétences communs, de ressources d’apprentissage partagées et d’initiatives de formation financées par l’UE pouvant être adaptées dans les différents États membres.

Actions recommandées

Les institutions européennes pourraient envisager de soutenir le développement des compétences des professionnels selon les approches suivantes :

- **Aligner les initiatives relatives aux compétences des professionnels de la santé et des soins sur les cadres politiques plus larges de l’UE**, notamment l’Espace européen des données de santé, le pacte vert pour l’Europe et les stratégies de l’UE relatives aux professionnels de la santé et des soins.
- **Encourager l’intégration des compétences numériques, écologiques et fondamentales dans les cadres européens de certifications et de compétences**, notamment le Cadre européen des certifications et les normes pertinentes en matière de compétences professionnelles.
- **Renforcer le soutien financier aux programmes de formation des professionnels**, notamment par l’intermédiaire d’EU4Health, d’Erasmus+, d’Horizon Europe et du Fonds social européen.
- **Promouvoir la coopération transfrontalière et l’échange de connaissances**, notamment par l’intermédiaire de réseaux européens d’apprentissage et de plateformes numériques d’apprentissage partagées.
- **Faciliter la reconnaissance mutuelle et la portabilité des compétences et des microcertifications**, afin de favoriser la mobilité des professionnels de la santé et des soins entre les systèmes de santé européens et de s’aligner sur les nouvelles initiatives européennes visant à améliorer la transparence et la reconnaissance des compétences.

Parmi les initiatives européennes existantes qui contribuent déjà à ces objectifs figurent les projets de formation financés par l’UE, les initiatives d’apprentissage transfrontalier et les cadres européens de compétences soutenant les transitions numérique et écologique

Programmes européens soutenant le développement des compétences numériques

De récentes initiatives européennes illustrent la manière dont des programmes coordonnés au niveau de l’UE peuvent accélérer le développement des compétences des professionnels. Plusieurs projets financés dans le cadre de programmes de l’UE ont développé des initiatives de formation à grande échelle visant à renforcer les compétences numériques des professionnels de la santé et des soins. Par exemple, le **projet TRANSITION** a proposé à plus de 10 000 professionnels dans 14 pays européens des formations modulaires de développement professionnel continu portant sur les outils de santé numérique, la résilience et la prise en charge multidisciplinaire du cancer. De même, **DDS-MAP** a développé des formations numériques fondées sur des microcertifications et s’appuyant sur des outils d’apprentissage innovants, notamment des environnements de réalité virtuelle et augmentée conçus pour renforcer les compétences en santé numérique et la résilience des professionnels.

D’autres initiatives montrent comment des programmes de formation spécialisés peuvent répondre à des besoins cliniques et organisationnels spécifiques. Le **projet e-Hospital4Future** vise à accompagner la transformation numérique des hôpitaux au moyen de formations portant sur la gestion numérique des patients, les applications de l’intelligence artificielle et la prise de décision clinique fondée sur les données. Le **projet H-PASS** a développé un écosystème complet de compétences numériques combinant des formations accréditées, des programmes de formation des formateurs et des modules de leadership numérique visant à renforcer la maturité numérique des organisations de santé. L’une des caractéristiques communes de ces programmes est le recours à des formats de formation accrédités, notamment des microcertifications et des modules de développement professionnel continu, associés à une collaboration transfrontalière entre universités, prestataires de soins et associations professionnelles.

Ces expériences montrent comment les instruments de financement européens peuvent soutenir le perfectionnement à grande échelle des professionnels tout en favorisant l’échange de connaissances entre les systèmes de santé. Elles mettent également en évidence le rôle que peuvent jouer les programmes au niveau de l’UE pour soutenir la mise en œuvre de nouveaux cadres de compétences et modèles de formation dans différents contextes nationaux.

4.2. Niveaux national et régional – Intégrer les compétences dans la gouvernance

Les autorités nationales et régionales jouent un rôle central dans la traduction des priorités politiques européennes en stratégies concrètes de développement des compétences des professionnels. Elles sont responsables de la planification des effectifs, de la réglementation des systèmes d'éducation et de formation, de l'accréditation professionnelle et de la gouvernance des systèmes de santé.

La consultation a mis en évidence que l'intégration de nouvelles compétences dans le développement des professionnels dépend souvent de décisions prises au niveau des politiques publiques concernant les exigences en matière de formation, les normes d'accréditation et les incitations financières. Les décideurs politiques ayant participé à la consultation ont souligné l'importance d'articuler le développement des compétences des professionnels avec les programmes plus larges de transformation des systèmes de santé. Les stratégies nationales constituent donc un mécanisme essentiel pour intégrer les compétences numériques et en matière de durabilité dans la planification à long terme des professionnels.

Actions recommandées

Les autorités nationales et régionales pourraient envisager les actions suivantes pour soutenir le développement des compétences des professionnels :

- **Intégrer les compétences numériques et en matière de durabilité dans les stratégies nationales relatives aux professionnels de la santé et des soins et dans les cadres de planification des effectifs.**
- **Encourager la réforme des programmes de formation et des systèmes d'accréditation afin d'y intégrer les compétences émergentes**, notamment dans les domaines de la santé numérique, de la durabilité et de la collaboration interdisciplinaire.
- **Mettre en place des mesures incitatives favorisant l'apprentissage tout au long de la vie des professionnels de la santé et des soins**, notamment des exigences en matière de développement professionnel continu et des mécanismes de progression de carrière.
- **Soutenir l'élaboration de cadres nationaux de compétences alignés sur les normes européennes**, afin de faciliter la comparabilité et la reconnaissance des compétences.
- **Mettre en place des mécanismes de suivi du développement des compétences des professionnels**, notamment des indicateurs nationaux relatifs à la participation aux formations et à l'acquisition de compétences.

Ces actions peuvent contribuer à garantir que le développement des compétences des professionnels soit intégré dans les structures plus larges de gouvernance des systèmes de santé, plutôt que d'être traité comme un ensemble d'initiatives de formation isolées.

Plateformes nationales de coordination soutenant le renforcement des capacités des professionnels et la participation aux initiatives de l'UE

Certains États membres ont mis en place des mécanismes structurés de coordination afin de renforcer à la fois la participation des systèmes de santé régionaux aux initiatives européennes et le développement des capacités des professionnels nécessaires pour accompagner la transformation des systèmes de santé.

En Italie, le **Programma Mattone Internazionale Salute (ProMIS)** fonctionne comme une structure permanente de coordination associant le ministère de la Santé, les Régions et les Provinces autonomes. Outre son soutien à l'internationalisation du système de santé italien, ProMIS joue un rôle actif dans le renforcement des capacités des professionnels grâce à des activités ciblées de formation et de renforcement des capacités.

Parmi les initiatives récentes figure le projet **«La workforce al centro del rafforzamento dei servizi sanitari»**, qui vise à renforcer les systèmes de santé régionaux au moyen de formations, de la cartographie des compétences et du développement de modèles de travail multidisciplinaires dans des domaines tels que la santé mentale, les soins tenant compte des spécificités liées au genre et le dépistage du cancer. Le programme combine différentes modalités d'apprentissage, notamment des formations en présentiel, des webinaires, des modules d'apprentissage en ligne, des activités de mentorat et des communautés de pratique, soutenus par une plateforme numérique d'apprentissage dédiée aux professionnels de la santé et des soins.

À travers ces activités, ProMIS soutient le développement des compétences techniques et fondamentales des professionnels de la santé et du secteur social, tout en renforçant la collaboration entre les autorités sanitaires régionales, les institutions nationales et les partenaires européens.

Cet exemple illustre la manière dont les plateformes nationales de coordination peuvent simultanément soutenir le développement des compétences des professionnels, renforcer les capacités institutionnelles et faciliter la participation aux politiques et programmes européens en matière de santé.

4.3. Niveau organisationnel – Mettre les compétences en pratique

Les organisations de santé constituent l'environnement opérationnel dans lequel les compétences des professionnels sont, en définitive, mises en pratique. Les hôpitaux, les réseaux de soins primaires, les instituts de santé publique, les établissements de soins de longue durée et les autres prestataires de soins sont donc des acteurs essentiels de la mise en œuvre des stratégies de développement des compétences des professionnels.

La consultation a révélé que les contraintes organisationnelles constituent le principal obstacle à la participation aux formations. Les gestionnaires de santé ont systématiquement souligné les pénuries de personnel, les pressions liées à la prestation des services et les ressources financières limitées comme autant d'obstacles à la possibilité de libérer du personnel pour suivre des formations. Les professionnels de la santé et des soins ont également indiqué que des charges de travail importantes les empêchent souvent de participer à des activités de formation supplémentaires. Par conséquent, les initiatives de formation qui exigent un investissement en temps important en dehors des heures de travail ont peu de chances de susciter une large participation. Ces constats indiquent que les stratégies efficaces de développement des compétences des professionnels doivent privilégier des modèles de formation intégrés à la pratique professionnelle plutôt que de les ajouter aux responsabilités existantes.

Actions recommandées

Les organisations de santé pourraient envisager de mettre en œuvre les mesures suivantes :

- **Mettre en place du temps dédié à l'apprentissage pour le personnel**, afin que le développement des compétences des professionnels soit reconnu comme une priorité essentielle de l'organisation.
- **Adopter des approches d'apprentissage intégré au travail**, combinant la pratique clinique et des activités d'apprentissage structurées.
- **Promouvoir des formats d'apprentissage hybride**, notamment des modules numériques, l'apprentissage par simulation et le mentorat en situation de travail.
- **Intégrer les outils numériques de manière à réduire la charge administrative** plutôt qu'à accroître la charge de travail.
- **Associer le développement des compétences à la progression de carrière et aux stratégies de fidélisation du personnel**, afin de créer des incitations au développement professionnel continu.

Ces approches peuvent contribuer à créer des environnements organisationnels favorisant l'apprentissage continu tout en préservant la capacité à assurer la prestation des services.

Le développement des compétences des professionnels fondé sur les compétences dans la pratique

Le système intégré de compétences (Integrated System of Competencies – ISC), mis en œuvre à l'IRCCS Istituto Romagnolo per lo Studio dei Tumori « Dino Amadori », en Émilie-Romagne, en Italie, constitue un modèle organisationnel structuré permettant d'aligner le développement des compétences des professionnels sur les priorités institutionnelles.

Le système repose sur un cycle continu de cartographie des compétences, d'évaluation et de formation ciblée. Les professionnels de la santé et des soins font l'objet d'évaluations régulières combinant auto-évaluation, évaluation par l'encadrement et dialogue structuré, ce qui permet à l'organisation d'identifier les écarts de compétences et de définir des parcours d'apprentissage individuels et collectifs. Ceux-ci sont mis en œuvre au moyen de dossiers de formation individuels et collectifs, qui permettent de relier directement le développement des compétences des professionnels aux besoins de l'organisation.

Le modèle intègre des formations dans de multiples domaines, notamment les compétences techniques, le leadership, les compétences fondamentales, l'équité et l'inclusion, ainsi que la littératie en santé. Il s'appuie sur des mécanismes de suivi continu, notamment des évaluations des performances, des indicateurs de processus et les retours du personnel, afin de garantir que les activités de formation restent alignées sur l'évolution des besoins en matière de prestation des services.

Initialement expérimenté dans trois unités opérationnelles, le système a ensuite été étendu à l'ensemble de l'organisation après avoir démontré des améliorations dans l'alignement des formations, l'engagement du personnel et les performances organisationnelles. La participation aux évaluations des compétences a considérablement augmenté au fil du temps, parallèlement à des taux élevés de mise en œuvre des activités de formation prévues et à un investissement soutenu dans le développement professionnel.

L'ISC illustre la manière dont les organisations de santé peuvent passer d'une offre de formation ad hoc à une approche structurée du développement des compétences des professionnels, fondée sur les données. En intégrant l'évaluation des compétences, la conception des formations et la stratégie organisationnelle, de tels modèles favorisent l'apprentissage continu, renforcent l'engagement des professionnels et améliorent la capacité des organisations à s'adapter à l'évolution des besoins en matière de santé.

4.4. Prestataires d'éducation et de formation – Transformer les programmes

Les établissements d'éducation et de formation jouent un rôle essentiel dans la préparation des professionnels actuels et futurs de la santé et des soins à l'évolution des environnements de santé et de soins. Les universités, les prestataires d'enseignement et de formation professionnels et les organismes de développement professionnel continu sont chargés de concevoir et de dispenser des programmes de formation adaptés aux nouveaux besoins des professionnels.

La consultation a révélé que de nombreux prestataires d'éducation et de formation ont déjà commencé à intégrer les compétences fondamentales dans leurs programmes, tandis que les compétences numériques sont de plus en plus présentes dans les cursus. Toutefois, les acteurs de l'éducation ont également souligné les difficultés liées à la surcharge des programmes et à la nécessité de trouver un équilibre entre la formation clinique traditionnelle et les nouvelles exigences en matière de compétences. Pour relever ces défis, il est nécessaire de mettre en place des modèles de formation flexibles capables de s'adapter à l'évolution rapide des besoins en compétences.

Actions recommandées

Les prestataires d'éducation et de formation pourraient envisager les approches suivantes :

- **Intégrer les compétences numériques et en matière de durabilité dans les programmes existants**, afin que ces compétences soient intégrées à la formation clinique plutôt que proposées sous la forme de modules distincts.
- **Développer des formats de formation modulaires et des microcertifications**, permettant aux professionnels d'acquérir des compétences spécifiques tout au long de leur carrière.
- **Promouvoir des environnements d'apprentissage interdisciplinaires**, reflétant la nature collaborative des systèmes de santé contemporains.
- **Renforcer les partenariats avec les organisations de santé**, afin de garantir que les programmes de formation répondent aux besoins réels des professionnels.
- **Développer les modèles d'apprentissage fondés sur la pratique**, notamment la formation par simulation, les stages cliniques et les approches d'apprentissage par problèmes.

Ces stratégies peuvent contribuer à garantir que les systèmes d'éducation et de formation restent en mesure de répondre à l'évolution des besoins des systèmes de santé, tout en maintenant des normes professionnelles élevées.

Intégrer les compétences numériques et en matière de durabilité dans la formation aux soins primaires

Les organisations de soins primaires en Europe développent des outils pratiques et des initiatives de formation qui favorisent le développement des compétences numériques et en matière de durabilité des professionnels de la santé et des soins.

Par exemple, l'Institut de médecine générale de l'Université de Fribourg, en Allemagne, a développé des outils d'apprentissage numérique destinés à soutenir la communication et la transformation numérique des pratiques, notamment l'application **tala-med Cardio App**, disponible en plusieurs langues, et la **plateforme train-a-med**, qui permettent aux prestataires de soins de mesurer l'empreinte carbone de la prestation des soins et d'identifier des possibilités d'adopter des pratiques plus durables. Ces outils contribuent au développement des compétences liées à la durabilité au sein des organisations de santé.

Dans le domaine de la durabilité environnementale, plusieurs initiatives menées en Allemagne aident les organisations de santé à évaluer et à réduire leur empreinte environnementale. Parmi les exemples figurent des outils tels que le **Cafoges Calculator** et le **Klimeg Calculator**, which allow healthcare providers to measure the carbon impact of healthcare delivery and identify opportunities for more sustainable practices. These tools support the development of sustainability-related competences within healthcare organisations.

Des initiatives de formation axées sur des soins de santé plus écologiques voient également le jour dans plusieurs pays européens. Aux Pays-Bas, par exemple, des programmes tels que la **Green Care Academy** proposent des formations et des ressources pratiques pour aider les professionnels de la santé et des soins à intégrer les principes de durabilité dans la pratique clinique et l'organisation des soins.

Ces exemples illustrent comment des outils pratiques, des programmes de formation et des plateformes numériques peuvent soutenir le développement des compétences numériques et écologiques dans des environnements de soins réels. De telles initiatives montrent qu'il est possible d'intégrer la durabilité et la transformation numérique dans la formation des professionnels tout en maintenant un lien étroit avec la pratique clinique.

4.5. Professionnels de la santé et des soins – S’engager dans l’apprentissage tout au long de la vie

Les professionnels de la santé et des soins sont eux-mêmes des acteurs essentiels de la transformation des professionnels. L’apprentissage continu est indispensable au maintien des compétences professionnelles dans des environnements caractérisés par une évolution technologique rapide, l’évolution des approches thérapeutiques et la complexité croissante des systèmes de santé.

La consultation a montré que les professionnels de la santé et des soins reconnaissent l’importance de la formation continue, notamment dans les domaines de la santé numérique et de la collaboration interdisciplinaire. Toutefois, la participation aux activités de formation est souvent limitée par le manque de temps disponible et les responsabilités professionnelles concurrentes. Pour permettre aux professionnels de s’engager dans l’apprentissage tout au long de la vie, il est donc nécessaire de leur proposer des possibilités de formation accessibles, flexibles et adaptées à leur pratique professionnelle.

Actions recommandées

Les professionnels de la santé et des soins pourraient envisager les approches suivantes :

- **Utiliser des cadres de compétences**, tels que ceux élaborés dans le cadre du projet BeWell, **afin d’évaluer leurs besoins individuels en matière de développement des compétences.**
- **S’engager dans des parcours structurés de développement professionnel**, notamment des programmes de formation accrédités et des formations débouchant sur des microcertifications.
- **Participer à des environnements d’apprentissage collaboratif**, notamment à travers l’apprentissage entre pairs, les communautés de pratique et les initiatives de formation interdisciplinaires.
- **Contribuer aux mécanismes de retour d’information et aux processus d’évaluation**, afin de favoriser l’amélioration continue des programmes de formation et des ressources pédagogiques.

Ces actions peuvent aider les professionnels à maintenir et à développer leurs compétences tout en contribuant à la transformation plus large des professionnels de la santé et des soins.

Intégrer le développement professionnel continu dans la pratique professionnelle : enseignements tirés des systèmes infirmiers en Europe

Les expériences des systèmes infirmiers en Europe montrent que la mise en œuvre du développement professionnel continu (DPC) dépend de l’alignement entre les cadres réglementaires, le soutien des organisations et les capacités des professionnels.

Différents modèles de mise en œuvre coexistent selon les pays. Dans certains contextes, le DPC est lié au renouvellement de l’autorisation d’exercer et s’appuie sur des systèmes structurés de crédits et des cadres nationaux. Dans d’autres, la participation est volontaire et dépend largement du soutien de l’employeur ou de l’initiative individuelle. Ces différences montrent que les exigences formelles ne suffisent pas, à elles seules, à garantir la participation.

Lorsque le DPC est intégré plus efficacement, plusieurs conditions favorables peuvent être observées dans la pratique :

- la mise à disposition de temps dédié à la formation pendant les heures de travail ;
- l’intégration du DPC dans la planification des effectifs et les stratégies organisationnelles ;
- le recours à des modalités de formation flexibles, notamment l’apprentissage en ligne et en situation de travail ;
- la participation des organismes professionnels à l’accréditation et à l’orientation des parcours de formation.

À l’inverse, lorsque ces conditions ne sont pas réunies, la participation est fortement limitée par les pénuries de personnel, les contraintes de temps et le manque de soutien financier, ce qui conduit souvent les professionnels à suivre les formations en dehors de leurs heures de travail ou à ne pas les suivre du tout.

Ces expériences montrent qu’une mise en œuvre efficace de l’apprentissage tout au long de la vie nécessite une action coordonnée aux niveaux politique, organisationnel et professionnel. L’intégration de la formation dans les conditions de travail et les structures de prestation des services est essentielle pour garantir que le développement des compétences soit à la fois accessible et durable dans la pratique.

Source: [EFN Report on Continuous Professional Development \(CDP\)](#). EFN. Brussels, 2025

4.6. Organisations de patients et de la société civile – Renforcer la responsabilité

Les organisations de patients et les acteurs de la société civile jouent un rôle important dans la définition des attentes plus larges de la société à l'égard des systèmes de santé. Leurs perspectives apportent un éclairage précieux sur les effets concrets du développement des compétences des professionnels en matière de qualité, d'accessibilité et d'équité des soins.

La consultation a mis en évidence que les représentants de patients accordent une importance particulière aux compétences liées à la communication, à la participation des patients et à des soins adaptés aux différents contextes culturels. Ces compétences sont essentielles pour garantir que la transformation des professionnels se traduise, à terme, par une amélioration de l'expérience des patients et des résultats en matière de santé. Les organisations de patients peuvent donc contribuer au développement des compétences des professionnels en veillant à ce que les initiatives de formation restent alignées sur les besoins des patients et les attentes de la société.

Actions recommandées

Les organisations de patients et de la société civile pourraient envisager les contributions suivantes :

- **Participer à la conception conjointe des priorités de formation et des cadres de compétences**, afin de garantir que les perspectives des patients soient intégrées dans les stratégies de développement des compétences des professionnels.
- **Contribuer au suivi des résultats des formations et de leur impact sur la qualité des résultats en matière de santé**, notamment dans des domaines tels que la communication, l'accessibilité et la sécurité des patients.
- **Promouvoir la sensibilisation à l'inclusion numérique et à l'équité en matière de santé numérique**, afin de contribuer à ce que la transformation numérique bénéficie à tous les groupes de patients.
- **Plaider en faveur de la durabilité et de pratiques de santé responsables**, en renforçant l'importance de la responsabilité environnementale dans les systèmes de santé.

Par ces contributions, les organisations de patients et de la société civile peuvent renforcer les mécanismes de responsabilisation et veiller à ce que le développement des compétences des professionnels reste aligné sur les priorités plus larges de la société.



5. Critères de référence indicatifs pour la mise en œuvre

La stratégie BeWell en matière de compétences vise à soutenir le développement progressif des compétences numériques, écologiques et fondamentales des professionnels de la santé et des soins en Europe. Si la stratégie propose des modalités de mise en œuvre à différents niveaux de gouvernance, leur traduction dans la pratique variera inévitablement selon les systèmes de santé, les institutions et les contextes professionnels. Les différences dans l'organisation des systèmes de santé, la composition des effectifs, les niveaux de maturité numérique et les rôles professionnels signifient que les besoins en matière de formation et les priorités de mise en œuvre ne sont pas uniformes entre les pays ni entre les différentes catégories de professionnels de la santé et des soins.

Les critères de référence sont donc conçus pour être adaptables et applicables à des contextes divers, plutôt que prescriptifs ou standardisés. C'est pourquoi la stratégie ne propose ni objectifs contraignants ni indicateurs obligatoires. Elle présente plutôt un ensemble limité de critères de référence indicatifs pour la mise en œuvre, destinés à donner une orientation et à favoriser la réflexion sur les progrès accomplis. Ces critères sont alignés sur les engagements plus larges formulés dans le cadre du partenariat à grande échelle pour l'écosystème de la santé du Pacte pour les compétences, qui vise à ce que, d'ici à 2030, 10 % des professionnels de la santé et des soins participent chaque année à des activités de perfectionnement des compétences numériques et 8 % à des activités de développement des compétences écologiques⁶. Ces ambitions visent à orienter l'action collective et à donner une indication de l'ampleur de la transformation nécessaire, tout en restant non contraignantes et adaptables aux contextes nationaux et sectoriels.

Ces critères de référence ont trois objectifs principaux :

- Aider les parties prenantes à évaluer si les conditions favorables au développement des compétences s'améliorent.
- Favoriser l'alignement entre les politiques publiques, les pratiques organisationnelles et les systèmes d'éducation et de formation.
- Fournir un premier point de référence pour les futures initiatives visant à mettre en œuvre la stratégie

Ces critères de référence ont donc une fonction d'accompagnement et d'illustration, plutôt qu'un caractère prescriptif. Ils sont destinés à compléter les cadres de suivi existants aux niveaux européen, national ou organisationnel et peuvent être adaptés à différents contextes.

Les critères de référence sont organisés autour de quatre dimensions complémentaires :

1. Développement des compétences
2. Systèmes de formation et d'éducation
3. Mise en œuvre au niveau organisationnel
4. Alignement des politiques et de la gouvernance

Ensemble, ces dimensions reflètent la nature multiniveau du développement des compétences des professionnels et reconnaissent que le renforcement de ces compétences dépend non seulement des possibilités de formation, mais aussi des conditions organisationnelles et politiques permettant aux professionnels d'acquérir et de mettre en pratique de nouvelles compétences.



Développement des compétences

- Accès à la formation
- Cadres de compétences



Systèmes de formation et d'éducation

- Intégration dans les programmes
- Microcertifications



Mise en œuvre au niveau organisationnel

- Temps dédié à l'apprentissage
- Apprentissage intégré au travail



Alignement des politiques et de la gouvernance

- Stratégies nationales
- Mesures incitatives et suivi

⁶ [Large Scale Partnership for the Health Ecosystem - Partnership Manifesto](#). BeWell project. Brussels, 2022.

5.1. Critères de référence relatifs au développement des compétences

Au cœur de la stratégie BeWell en matière de compétences se trouve le développement progressif des compétences numériques, écologiques et fondamentales des professionnels de la santé et des soins. Les critères de référence indicatifs dans ce domaine portent principalement sur l'accès à des possibilités de formation et de développement des compétences, plutôt que sur l'évaluation des compétences individuelles.

Parmi les exemples de signes indicatifs de progrès figurent :

- Une disponibilité croissante de programmes de formation structurés portant sur les compétences en santé numérique, notamment la maîtrise des données, les outils numériques et la télésanté.
- L'intégration progressive des concepts de durabilité environnementale et de santé planétaire dans les programmes de développement professionnel.
- Le recours progressif à des mécanismes de reconnaissance des compétences acquises antérieurement et de manière informelle, afin de favoriser des parcours de perfectionnement flexibles et individualisés.
- La reconnaissance des compétences fondamentales telles que la communication, la collaboration interdisciplinaire et le leadership en tant que composantes essentielles de la formation professionnelle.

Un autre indicateur possible de progrès est le recours croissant à des cadres ou à des matrices de compétences permettant aux professionnels et aux organisations d'identifier les écarts de compétences et de planifier des parcours d'apprentissage.

L'architecture des compétences BeWell et les matrices qui lui sont associées constituent un cadre de référence possible pour soutenir ces processus d'auto-évaluation et de planification.

5.2. Critères de référence relatifs aux systèmes de formation et d'éducation

Les systèmes de formation et les prestataires d'éducation jouent un rôle central dans l'intégration de nouvelles compétences dans les capacités des professionnels de la santé et des soins.

Les progrès dans ce domaine peuvent notamment se traduire par :

- L'intégration des compétences en santé numérique et en matière de durabilité dans les programmes d'éducation et de formation en santé, notamment dans les cursus de premier et de deuxième cycles ainsi que dans les programmes d'enseignement et de formation professionnels.
- Le développement de formats de formation modulaires, tels que les microcertifications ou les unités d'apprentissage courtes pouvant être intégrées au développement professionnel continu.
- Une disponibilité accrue de modalités d'apprentissage flexibles, notamment l'apprentissage hybride et la formation intégrée au travail.
- L'alignement des programmes de formation et des microcertifications sur les cadres européens de certifications, afin de favoriser la transparence, la transférabilité et la reconnaissance des acquis d'apprentissage entre les pays.
- Le renforcement de la collaboration entre les prestataires d'éducation et de formation, les organisations de santé et les organismes professionnels afin de garantir que les programmes de formation répondent aux besoins des professionnels.

Un autre indicateur important de progrès réside dans l'alignement des programmes de formation sur les nouveaux cadres de compétences et dans la reconnaissance des acquis d'apprentissage entre les différents parcours éducatifs.

Ces évolutions peuvent contribuer à créer des parcours d'apprentissage plus clairs et à soutenir l'apprentissage tout au long de la vie des professionnels de la santé et des soins.



5.3. Critères de référence relatifs à la mise en œuvre au niveau organisationnel

Les organisations de santé et de soins jouent un rôle essentiel dans la traduction des formations en changements concrets. Dans de nombreux contextes, l'un des principaux obstacles au perfectionnement des professionnels n'est pas l'absence de possibilités de formation, mais la difficulté d'intégrer l'apprentissage dans les activités professionnelles quotidiennes.

Les critères de référence indicatifs au niveau organisationnel portent donc sur les conditions favorisant la participation aux formations et la mise en pratique de nouvelles compétences. Il peut notamment s'agir :

- De la mise en place de temps dédié à l'apprentissage pour les professionnels de la santé et des soins.
- De l'intégration d'objectifs de développement des compétences dans les stratégies des organisations ou leurs plans relatifs aux professionnels.
- De l'adoption d'approches d'apprentissage intégré au travail, permettant aux professionnels de développer leurs compétences tout en assurant la prestation des soins.
- De la mise en place de structures ou de fonctions internes soutenant la transformation numérique, les initiatives en matière de durabilité ou la collaboration interdisciplinaire.

Les organisations peuvent également démontrer leurs progrès par l'utilisation systématique d'outils d'évaluation de leur degré de préparation, notamment de cadres de maturité numérique ou de durabilité, afin d'identifier les priorités d'action.

Ces changements organisationnels sont particulièrement importants pour garantir que les nouvelles compétences n'imposent pas simplement une charge supplémentaire aux professionnels, mais contribuent à améliorer les conditions de travail, l'innovation et la qualité des soins.

5.4. Critères de référence relatifs aux politiques et à la gouvernance

Enfin, le développement des compétences des professionnels nécessite des environnements politiques et de gouvernance favorables. Les progrès réalisés au niveau national ou régional peuvent donc notamment se traduire par :

- L'intégration des priorités en matière de compétences des professionnels dans les stratégies nationales relatives aux professionnels de la santé et des soins ou dans les processus de planification correspondants.
- L'alignement des initiatives en matière de compétences sur les politiques plus larges relatives à la santé numérique, à la durabilité et à la transformation des systèmes de santé.
- Le développement de mécanismes incitatifs encourageant la participation à l'apprentissage tout au long de la vie.
- L'élaboration de mesures visant à garantir un accès équitable aux possibilités de formation, notamment pour les professionnels exerçant dans des environnements disposant de ressources limitées, dans des zones isolées ou ayant une maîtrise limitée du numérique.
- La mise en place de dispositifs de suivi permettant aux décideurs politiques de suivre l'évolution des compétences des professionnels.

En outre, la participation à des initiatives européennes, à des réseaux collaboratifs et à des plateformes d'échange de connaissances peut contribuer au renforcement des capacités nationales et régionales en matière de développement des compétences des professionnels.

Une telle coopération peut favoriser le partage, entre les systèmes de santé, des enseignements tirés des pratiques innovantes, des initiatives pilotes et des programmes de formation.

5.5. Critères de référence comme fondement d'une future mise en œuvre

Les critères de référence présentés dans ce chapitre n'ont pas vocation à constituer un cadre de suivi exhaustif. Ils fournissent plutôt une structure de référence légère permettant aux parties prenantes de réfléchir à la mise en œuvre de la stratégie.

À terme, ces critères de référence pourraient contribuer au développement d'initiatives de mise en œuvre plus structurées. Ils pourraient, par exemple, servir de base à :

- Des projets pilotes visant à tester différentes approches de mise en œuvre.
- Des initiatives collaboratives entre les prestataires d'éducation et de formation et les organisations de santé.
- Des dialogues sur les politiques relatives au développement des compétences des professionnels aux niveaux européen, national ou régional.

Le processus d'élaboration de la stratégie a déjà contribué à renforcer l'alignement entre les parties prenantes et à accroître la sensibilisation à la nécessité d'un développement intégré des compétences. Grâce aux consultations, aux travaux collaboratifs et aux discussions autour des initiatives pilotes, le projet a favorisé l'émergence de priorités communes et contribué à éclairer les initiatives en cours en matière de conception des formations, d'élaboration des programmes et d'approches organisationnelles du développement des compétences. Si la mise en œuvre à grande échelle constitue encore une étape à venir, ces premières évolutions montrent que des progrès sont déjà en cours.

En ce sens, les critères de référence constituent une première base pour les actions futures. Ils indiquent les types de progrès susceptibles de montrer que les systèmes de santé évoluent vers des professionnels mieux préparés à accompagner la transformation numérique, la durabilité environnementale et la prestation de soins de haute qualité centrés sur le patient.

Conclusion – Du cadre à l'action

La transformation des systèmes de santé et de soins en Europe nécessite des professionnels dotés des compétences leur permettant de faire face à l'évolution rapide des technologies, aux défis environnementaux et à l'évolution des modèles de soins. Les technologies numériques sont de plus en plus intégrées dans la prestation des soins, les considérations liées à la durabilité occupent une place croissante dans l'organisation des services et les nouveaux modèles de soins exigent une collaboration renforcée entre les professions et les secteurs. Dans ce contexte, le renforcement des compétences des professionnels de la santé et des soins n'est plus une question périphérique, mais une condition structurelle de la résilience et de la durabilité des systèmes de santé.

La stratégie BeWell en matière de compétences contribue à cette dynamique en proposant une approche intégrée et axée sur la mise en œuvre pour le développement des compétences des professionnels. Elle s'appuie sur les nombreux travaux réalisés dans le cadre du projet BeWell, notamment l'élaboration des matrices de compétences, les analyses des besoins en compétences, le développement et l'expérimentation de formations, ainsi que les consultations des parties prenantes. Ensemble, ces résultats fournissent une base factuelle permettant d'identifier les compétences dont auront besoin les futurs professionnels de la santé et des soins ainsi que les conditions nécessaires à leur développement.

L'une des principales contributions de la stratégie réside dans la définition d'une architecture structurée des compétences intégrant les compétences numériques, écologiques et fondamentales. Dans la pratique, ces trois domaines sont de plus en plus interdépendants. Les technologies numériques peuvent contribuer à une prestation des soins plus efficiente et plus durable, tandis que les objectifs en matière de durabilité nécessitent de nouvelles formes de collaboration, des changements organisationnels et du leadership. Les compétences fondamentales telles que la communication, le travail en équipe et l'adaptabilité constituent donc des facteurs essentiels pour accompagner à la fois les transformations numérique et écologique.

Dans le même temps, la stratégie reconnaît que les cadres de compétences ne suffisent pas, à eux seuls, à impulser le changement. Le développement des compétences dépend d'un ensemble de conditions favorables relevant des politiques publiques, des organisations et des systèmes d'éducation et de formation. Les pénuries de personnel, les contraintes de temps, les limites en matière de financement et les différents niveaux de développement des infrastructures numériques peuvent tous influencer sur la faisabilité des initiatives de formation. La prise en compte de ces réalités structurelles constitue donc une composante essentielle de toute stratégie réaliste en matière de compétences.

C'est pourquoi la stratégie souligne l'importance de modalités de mise en œuvre à plusieurs niveaux.

Le développement de nouvelles compétences nécessite une action coordonnée entre les institutions européennes, les autorités nationales et régionales, les organisations de santé, les prestataires d'éducation et de formation et les communautés professionnelles. Chacun de ces acteurs joue un rôle distinct dans le développement des compétences des professionnels, depuis l'élaboration des cadres politiques et des mécanismes de financement jusqu'à l'intégration de nouvelles compétences dans les programmes de formation et les pratiques professionnelles quotidiennes.

Plutôt que de fixer des objectifs contraignants, la stratégie propose un ensemble de critères de référence indicatifs destinés à donner une orientation. Ces critères visent à favoriser la réflexion sur les progrès accomplis et à fournir un point de référence pour les futures initiatives de mise en œuvre. La stratégie BeWell en matière de compétences a ainsi vocation à servir de cadre de référence aux décideurs politiques, aux organisations de santé, aux prestataires d'éducation et de formation et aux communautés professionnelles qui souhaitent renforcer les compétences des professionnels dans un écosystème de la santé en évolution rapide. Elle propose une approche structurée susceptible d'éclairer les initiatives futures, d'orienter les investissements dans la formation et de soutenir la collaboration entre les secteurs et les différents niveaux de gouvernance.

À l'avenir, la stratégie doit être considérée comme un point de départ pour de nouvelles actions. Sa mise en œuvre dépendra de la poursuite de la collaboration entre les parties prenantes et du développement d'initiatives capables de traduire les modalités proposées en programmes et politiques concrets. En ce sens, les travaux engagés dans le cadre du projet BeWell constituent une étape importante d'un processus plus long de transformation des professionnels de la santé et des soins. En fournissant un cadre commun et des points de référence partagés, la stratégie vise à contribuer à l'effort collectif nécessaire pour doter les professionnels européens de la santé et des soins des compétences requises pour soutenir des systèmes de santé résilients, durables et centrés sur le patient.



BeWell.

Blueprint Alliance for a Future Health Workforce
Strategy on Digital and Green Skills