

INSTITUT DE FORMATION DES CADRES DE SANTE DE GRENOBLE



La Région
Auvergne-Rhône-Alpes

Sciences Po
Grenoble UGA

Projet Pédagogique Formation des Cadres de Santé

Année 2026-2027

**Coordonnateur Général des Instituts de
Formation et Directrice de L'IFCS**

Sandrine MONNET

Directeur adjoint

Laurent MOUGNOZ

Enseignants Formateurs

Pierre-Philippe DUJARDIN
Laurent MOUGNOZ

Secrétaire

Josette BŒUF GUERITTEE

CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE GRENOBLE ALPES
CS 10217 - 38043 Grenoble Cedex 9
INSTITUT DE FORMATION DES PROFESSIONNELS DE SANTE (IFPS)
Domaine universitaire
☎ 04.57.04.12.74 – mail : Secretariatifcs@chu-grenoble.fr

Sommaire

1ère Partie

1. Avant- propos	5
2. Présentation de l'IFCS	5
2.1 Historique	5
2.2 Gestion administrative	6
2.3 Financement.....	7
2.4 Acteurs de la formation des étudiants cadres de santé	7
2.5 Autres activités de l'IFCS.....	9
2.6 Présentation de la promotion 2026-27.....	9
2.7 Frais de scolarité	10
3. Contextes de la formation.....	10
3.1 Cadre législatif et réglementaire	10
3.2 Contexte sanitaire et social	12
3.3 Contexte institutionnel de réforme : l'enjeu de la démocratie sanitaire.....	13
3.4 Des fonctions cadre en évolution	14
3.5 Contexte d'évolution des métiers et de gestion prévisionnelle des compétences	16
4. Les finalités de la formation.....	18
4.1 Développer une nouvelle et singulière professionnalité.....	18
4.2 Acquérir des compétences dans un processus de relation à la réalité et au terrain.....	18
4.3 Entraîner ses capacités à la réalisation de projets.....	18
4.4 Apprendre à apprendre	19
5. Axes de professionnalisation.....	20
5.1 Une articulation des politiques de projets et de la fonction cadre de sante ...	20
5.2 Un projet professionnel pour penser, construire et conduire un parcours	20
5.3 La modélisation comme ressource d'apprentissage.....	21
5.4 L'autoévaluation des acquis et des besoins	23
6. Prestations offertes à la vie étudiante	24
6.1 Lieux et outils de travail	24
7. Dispositif pédagogique cadre de santé.....	26
7.1 Architecture réglementaire de la formation	26
7.2 Architecture de la formation par compétences	27
7.3 Les stages	29
7.3.1 Organisation.....	29
7.3.2 Tableau des stages.....	29
7.3.3 Stage compétences	30
7.3.4 Stage de la démarche projet.....	30
7.4 Dispositif optionnel : TD informatiques	30
7.5 Le travail en formation	30
7.6 Les temps personnels dédiés à l'intégration des connaissances	31
7.7 Les groupes dans la formation	31
7.8 Les rencontres pédagogiques	32
7.9 Un accompagnement adapté aux parcours singuliers.....	32
7.10 L'évaluation et la validation en formation	32
7.11 Unités d'évaluation des trois dispositifs de formation	33
7.11.1 Les intitulés du diplôme cadre de santé.....	33

7.11.2	Les intitulés du Certificat d'Etudes Politiques	33
7.11.3	Les intitulés du Master Gestion RH en santé.....	33
7.12	Articulation des validations des trois dispositifs de formation.....	34
7.12.1	Validation des modules du diplôme cadre de santé	36
1.1.1	Validation des UE du Certificat IEP.....	36
7.12.2	Validation des UE du M2 IAE	37
7.13	L'organisation du temps de la formation.....	37
7.14	Evaluation du dispositif de formation.....	38
8.	Présentation du dispositif de formation.....	39
8.1	Initiation à la fonction cadre	39
8.1.1	Objectifs pédagogiques	39
8.1.2	Contenu pédagogique.....	39
8.1.3	Stage	40
8.1.4	Projet professionnel	41
8.1.5	Evaluations	42
8.2	Santé Publique	43
8.2.1	Objectifs pédagogiques	43
8.2.2	Contenu pédagogique.....	43
8.2.3	Stage	44
8.2.4	Evaluations	45
8.3	Analyse des pratiques et initiation à la recherche	46
8.3.1	Objectifs pédagogiques	46
8.3.2	Contenu pédagogique.....	46
8.3.3	Evaluations	47
8.4	Fonction d'encadrement	48
	Objectifs pédagogiques	49
8.4.1	Contenu pédagogique.....	49
8.4.2	Stage	50
8.4.3	Evaluations	51
8.5	Fonction de formation.....	52
8.5.1	Objectifs pédagogiques	52
8.5.2	Contenu pédagogique.....	52
8.5.3	Stage	53
8.5.4	Evaluations	54
8.6	Approfondissement et actualisation des connaissances	55
8.6.1	Objectifs pédagogiques	55
8.6.2	Contenu pédagogique.....	55
8.6.3	Stage	56
8.6.4	Evaluations	56
9.	Annexes	57
9.1	Tableau récapitulatif des enseignements par compétences.....	57
9.2	Bibliographie.....	60
9.3	Correspondance des compétences : Projet pédagogique / RNCP	0

Glossaire

AAH	Attaché d'Administration Hospitalière
ADS	Analyses De Situations
AORTT	Aménagement, d'Organisation et de Réduction du Temps de Travail
APP	Analyse des Pratiques Professionnelles
CEFIEC	Comité d'Entente des Formations Infirmières Et Cadres
CHUGA	Centre Hospitalier Université Grenoble Alpes
CPTS	Communauté professionnelle territoriale de santé
CSIRMT	Commission des Soins Infirmiers, de Rééducation et Médico-Technique
CDS	Cadre De Santé
DCS	Diplôme Cadre de Santé
DREETS	Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités
ECTS	European Credit Transfer and accumulation System (Système européen de transfert et d'accumulation de crédits)
GHT	Groupe hospitalier de territoire
GPMC	Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences
ICOGI	Instance Compétence pour les Orientations Générales de l'Institut
IEP	Institut d'Etudes Politiques
IFCS	Institut de Formation des Cadres de Santé
IFPS	Institut de Formation des Professionnels de Santé
IFTS	Institut de Formation des Travailleurs Sociaux
INPG	Institut National Polytechnique de Grenoble
IUT	Institut Universitaire de Technologie
MC	Maître de Conférence
PPS	Politiques Publiques de Santé
PU	Professeur des Universités
SHS	Sciences de l'Homme et de la Société
TD	Travaux Dirigés
TPG	Temps Personnel Guidé
TRD	Temps de Recherche Documentaire
UE	Unité d'Enseignement
UFR	Unité de Formation et de Recherche
UGA	Université de Grenoble Alpes
UNESS	Université Numérique En Santé et Sport

INSTITUT DE FORMATION DES CADRES DE SANTE DE GRENOBLE



La Région
Auvergne-Rhône-Alpes

Sciences Po
Grenoble UGA

Projet Pédagogique

Formation des Cadres de Santé

1^{ère} Partie

1. Avant- propos

L'équipe pédagogique développe dans ce document, à l'intention des étudiants cadres de santé, des tutelles et des partenaires de formation, ses conceptions et ses propositions pour la formation initiale des cadres de santé. Ce projet est élaboré chaque année afin de répondre aux attentes des institutions, des professionnels et des étudiants.

Le projet de formation :

- ❖ Précise les orientations pédagogiques et l'organisation de la formation.
- ❖ Présente les fondements et les fils conducteurs choisis pour favoriser les apprentissages individuels et collectifs et pour accompagner des parcours de professionnalisation.
- ❖ Explique l'articulation entre les modules du parcours de formation cadre de santé, les unités d'enseignement pour le Certificat d'établissement en Politiques Publiques de Santé (PPS) délivré par l'Institut d'Etudes Politiques (IEP) de Grenoble, et le parcours de M2 GRH et Santé de Grenoble IAE.
- ❖ Propose un parcours de professionnalisation de cadres de santé responsables de la qualité du travail d'une équipe et de l'apprentissage des étudiants ou des professionnels, en formation.

La formation combine des enseignements, des travaux dirigés, des expériences en stage pour favoriser le développement des compétences requises pour l'exercice des métiers de cadre de santé. Chaque étudiant est engagé, à partir d'un projet professionnel, dans un processus d'apprentissage qui le rend acteur de son parcours de formation. Il est impliqué dans les dispositifs pédagogiques et devient partenaire des apprentissages individuels et collectifs.

La formation des cadres de santé a pour finalité la promotion de la santé et de la qualité des soins, la mobilisation optimale des ressources pour assurer la réalisation des projets et le développement continu des compétences des équipes et des professionnels.

2. Présentation de l'IFCS

L'Institut de Formation des Cadres de Santé (IFCS) du Centre Hospitalier Universitaire Grenoble Alpes (CHUGA) est agréé par le Ministère de la Santé, pour assurer la formation des professionnels paramédicaux en vue de l'obtention du diplôme cadre de santé.

2.1 Historique

L'Institut est créé en 1968 pour former des cadres infirmiers. La formation s'ouvre à la pluriprofessionnalité en 1995. Les diététiciens et les kinésithérapeutes sont associés au développement de la formation à partir des pratiques de soins qui fondent ces trois professions. Mobilisé par l'intérêt, pour la qualité des soins, pour les établissements, pour les pratiques professionnelles et pour le développement de la qualité de la formation, l'IFCS dépose un projet pour devenir site pilote expérimental d'une formation pluriprofessionnelle agréée en 1996. En 2011, l'IFCS ouvre à tous les paramédicaux ayant les conditions de diplômes et d'exercice requises, l'accès à la sélection et à la formation de cadre de santé.

L'agrément a été modifié en 2022¹ pour accueillir 40 professionnels des trois filières paramédicales (filiales soins infirmiers, médico-technique et filière rééducation).

En 2008, la formation a été articulée avec un Master professionnel de l'IEP de Grenoble « Politiques Publiques et Changement Social », spécialité « Politiques Publiques de Santé ». Ce partenariat a enrichi la formation par la prise en compte des évolutions des contextes, des problématiques et des besoins des usagers de la santé en positionnant le cadre responsable d'unité de soins et le cadre formateur comme partenaires essentiels à la conduite et à la réussite des changements. Depuis l'année universitaire 2015-2016 (convention du 7 janvier 2016), la formation de cadre de santé est articulée avec un Certificat d'établissement en PPS.

Ainsi, le projet de formation de l'IFCS organise l'étape « formation initiale » du parcours de professionnalisation des cadres de santé. Le contenu pédagogique de ce certificat correspond au programme de 4^e année du parcours Politiques Publiques de Santé du Diplôme de l'IEP. L'obtention de ce certificat permet notamment de postuler pour l'accès en 5^{ème} année de ce même parcours en vue de la délivrance du Diplôme de l'IEP de Grenoble, valant grade de Master.

Depuis juin 2019, l'IFCS a intégré l'Institut de Formation des Professionnels de Santé (IFPS). Le bâtiment est situé sur le domaine universitaire (175 avenue centrale, 38400 SAINT MARTIN D'HERES). Il regroupe les formations du premier cycle universitaire de Médecine-Pharmacie, Maïeutique et les formations paramédicales : Soins Infirmiers (IFSI), Puériculture (IFPDE), Bloc Opératoire (IBODE), Anesthésie (IADE), Masseuse-Kinésithérapie (IFMK), Manipulateur en Radiologie Médicale (IFMEM) et Cadre de Santé (IFCS).

A la rentrée 2023, l'IAE et le CHUGA décident de coopérer en matière de formation des étudiants de l'IFCS en créant un parcours « Gestion des Ressources Humaines (GRH) et Santé » au sein du Master Gestion des Ressources Humaines. Ce parcours s'intègre à la formation cadre de l'IFCS.

La formation a pour objectif de permettre aux étudiants d'acquérir, de développer les compétences requises pour exercer les fonctions d'organisation des activités de soin, de management des ressources humaines et de gestion économique, de formation et de recherche dans les secteurs sanitaires et médico-sociaux. La formation a plus spécifiquement pour objectif de former des responsables en gestion des ressources humaines, capables de participer dans une perspective interculturelle à la réflexion stratégique et sa mise en œuvre dans le respect des personnes. Le parcours donne lieu à l'obtention du diplôme de M2 parcours « GRH et Santé » de Grenoble INP, UGA/IAE.

2.2 Gestion administrative

L'IFCS du CHUGA inscrit son offre de formation dans le cadre du Plan Régional de Formation Professionnelle de la Région Auvergne-Rhône-Alpes sous l'égide :

- ❖ de l'Agence Régionale de la Santé (ARS) de la Région Auvergne-Rhône-Alpes
- ❖ de la Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS)
- ❖ du CHUGA et plus particulièrement du Pôle formation qui en assure la gestion administrative.

¹ Arrêté N°2022/08/00316 du Président du Conseil Régional du 3 octobre 2022 portant modification de l'autorisation de l'IFCS rattaché au CHUGA

2.3 Financement

L'IFCS est un institut de formation public dont le budget comprend des recettes provenant des frais de scolarité, des frais de fonctionnement ainsi que les produits des activités de formation permanente. Cette formation est autorisée par la Région Auvergne-Rhône-Alpes.

2.4 Acteurs de la formation des étudiants cadres de santé

Direction

- ❖ Sandrine Monnet : Directrice de l'IFCS, Coordinatrice Générale des Instituts de Formation, responsable :
 - ❖ Des orientations stratégiques et pédagogique de l'IFCS
 - ❖ De la coordination avec les IFCS régionaux et nationaux, ainsi qu'avec les institutions partenaires
 - ❖ Du suivi budgétaire
 - ❖ De la direction des différentes instances
- ❖ Laurent MOUGNOZ : Directeur adjoint, filière Médico-Technique, responsable :
 - ❖ De l'admission des étudiants
 - ❖ De la conception du projet pour la formation
 - ❖ De l'enseignement, de l'organisation et du contrôle des formations dispensées
 - ❖ De l'organisation des stages
 - ❖ De l'animation et de l'encadrement de l'équipe pédagogique et enseignante
 - ❖ Du fonctionnement de l'institut et de sa gestion budgétaire
 - ❖ Des relations avec l'extérieur

Administration et logistique

- ❖ Josette BŒUF GUERITTEE : Adjointe administratif, secrétariat de l'IFCS
Elle a pour missions :
 - ❖ L'accueil et la gestion du secrétariat
 - ❖ La gestion administrative de la scolarité des étudiants
 - ❖ La gestion logistique de l'IFCS : commande, réception
 - ❖ La gestion des inscriptions et résultats au concours
 - ❖ La gestion administrative de la préparation au concours

Pédagogie

L'équipe est composée d'enseignants-formateurs permanents :

- ❖ Laurent MOUGNOZ, cadre supérieur de santé, Technicien de Laboratoire,
- ❖ Pierre-Philippe DUJARDIN, cadre supérieur de santé, Infirmier, présent jusqu'en février 2027,
- ❖ D'une personne en cours de recrutement, présente à partir du mois de janvier 2027.

L'équipe est co-responsable de la conception et de la mise en œuvre du projet pédagogique. Elle intervient auprès de l'ensemble des étudiants, enseigne, forme et évalue, apporte des ressources pédagogiques et accompagne individuellement et collectivement l'ensemble des étudiants, renforce la pluridisciplinarité et encourage la création d'un collectif.

Elle participe à des activités de formation continue, développe les réseaux professionnels, exerce des fonctions de conseil et de recherche.

De nombreux intervenants, professionnels (cadres paramédicaux et socio-éducatifs, directeurs de soins et administratifs, médecins, experts) et universitaires de différentes disciplines (politiques publiques, sciences de gestion, sociologie, psychosociologie, droit, sciences de l'éducation, sciences de l'information et communication, ergonome, etc.) assurent des enseignements dans leur domaine d'expertise en cohérence avec le projet pédagogique. Ils participent à l'élaboration des travaux d'analyses de situations de travail (ADS), la conduite de projet et l'animation de travaux dirigés (TD), la direction de mémoire.

Les responsables de stage et les tuteurs de professionnalisation sont des partenaires de formation et sont associés à la réalisation des projets conduits par les étudiants.

Coordination universitaire

- ❖ Fabien CANOLLE, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, responsable du parcours Gestion des ressources humaines et santé du Master Gestion des ressources humaines, membre du conseil technique de l'IFCS.
- ❖ Vincent CABY, Maître de Conférences en Sciences Politiques, responsable du parcours Politiques Publiques de Santé, membre du conseil technique de l'IFCS.
- ❖ Elise CHAGOT, Directrice des études à l'IEP.
- ❖ Elsa GUILLALOT, Maître de Conférences en Sciences Politiques, responsable de la méthodologie du travail d'initiation à la recherche.

Documentation

Les étudiants ont accès à une diversité de fonds documentaires (physiques et numériques), à visée professionnelle et disciplinaire, pour développer la réflexion, enrichir les connaissances et concourir à la réalisation des travaux demandés.

- ❖ Le centre de documentation de l'IEP.
- ❖ Les bibliothèques de l'Université de Grenoble Alpes (UGA).

Pour la reproduction des documents des cartes de photocopies sont en vente sur place.

Coordonnées des acteurs principaux

	Nom	Fonction	Téléphone	Mail
IFCS	Laurent MOUGNOZ	Directeur adjoint Formateur	04 57 04 12 73	lmougnoz@chu-grenoble.fr
	Josette BŒUF GUERITTEE	Secrétaire	04 57 04 12 74	secretariatIFCS@chu-grenoble.fr
	Pierre-Philippe DUJARDIN	Enseignant formateur	04 57 04 12 76	ppdujardin@chu-grenoble.fr
IEP	Vincent CABY	Responsable Certif PPS		vincent.caby@iepg.fr
IAE	Fabien CANOLLE	Responsable du M2		fabien.canolle@univ-grenoble-alpes.fr
	Laurence BAUMANN	Gestionnaire de scolarité	04 76 82 74 19	rh-m2sante@grenoble-iae.fr

2.5 Autres activités de l'IFCS

Formation continue et autres activités

L'IFCS est habilité à réaliser des actions de formation continue et d'adaptation à l'emploi des professionnels de l'encadrement. Il participe à la conception d'actions de formation réalisées dans le cadre du Plan de Formation du CHUGA.

L'IFCS participe à des activités de conseil et à des projets de proximité conduit par les cadres.

Coopérations

L'Institut développe des partenariats professionnels avec :

- ❖ Les IFCS de la Région Auvergne-Rhône-Alpes
- ❖ Des établissements de santé et instituts de formation de l'Arc Alpin, de la région, en France
- ❖ Des établissements du secteur social et médico-social de la région Auvergne-Rhône-Alpes

L'institut développe des partenariats de formation et de recherche avec :

- ❖ L'Université Grenoble Alpes, et spécifiquement, avec :
 - ❖ L'Institut d'Etudes Politiques (IEP Grenoble)
 - ❖ L'Institut d'Administration des Entreprises (Grenoble IAE)
 - ❖ L'UFR de Médecine et de Pharmacie
 - ❖ L'IUT 2 Département « Carrières Sociales »
 - ❖ Le Département des Sciences de l'Homme et de la Société (SHS)
 - ❖ L'Institut National Polytechnique de Grenoble (INPG)
 - ❖ L'IUT 2 Département « Information – Communication »

2.6 Présentation de la promotion 2026-27

La promotion se compose de 39 étudiants.

- ❖ 3 étudiants en auto-financement
- ❖ 36 étudiants en promotion professionnelle

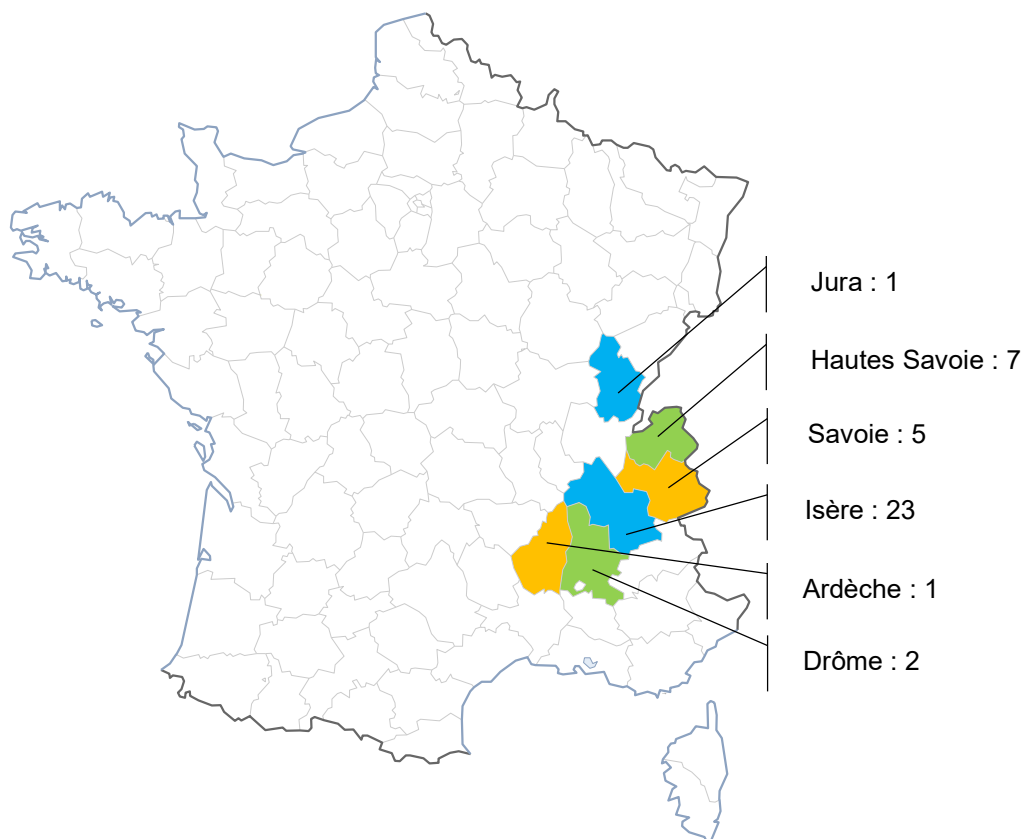
Composition de la promotion

Les trois filières professionnelles sont représentées.

Filières	Métiers	Effectifs
Soins	Infirmier	33
	Infirmier Anesthésiste	3
	Infirmier de Bloc Opératoire	1
Rééducation et réadaptation	Ergothérapeute	1
Médico-Technique	Manipulateur en Electro Radiologie	1

Répartition géographique par départements des étudiants

L'arc alpin constitue l'origine principale des étudiants.



2.7 Frais de scolarité

Frais pédagogiques

Ces frais sont pris en charge, soit par les établissements au titre de la formation promotionnelle, soit par l'organisme gestionnaire, soit par l'étudiant.

3. Contextes de la formation

3.1 Cadre législatif et réglementaire

L'IFCS en tant qu'institution de formation du secteur public s'intègre dans un contexte constitutionnel, législatif et réglementaire sur lequel il s'appuie.

- ❖ Constitution du 4 octobre 1958, Art 1 : « *La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances. Son organisation est décentralisée.* »
- ❖ Codes de la santé publique et de la sécurité sociale (4ème partie, livre III).
- ❖ Loi n° 2002-303 du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé.
- ❖ Loi n°2004-806 du 9 août 2004 relative à la politique de santé publique.
- ❖ Loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie.

- ❖ Décret n°2008-824 du 21 août 2008 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de la fonction publique hospitalière.
- ❖ Ordonnance n° 2005-406 du 2 mai 2005 et Ordonnance n° 2005-1112 du 1^{er} septembre 2005 (réforme de la gouvernance hospitalière).
- ❖ Loi n°2009-879 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires du 21 juillet 2009.
- ❖ Loi n°2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé.
- ❖ Loi n° 2019-774 du 24 juillet 2019 relative à l'organisation et à la transformation du système de santé.

En ce qui concerne la formation cadre de santé :

- ❖ Décret n° 95-926 du 18.08.95 portant création d'un diplôme de cadre de santé.
- ❖ Arrêté du 18.08.95 relatif au diplôme cadre de santé.
- ❖ Arrêté du 27 mai 1997 relatif au diplôme cadre de santé.
- ❖ Arrêté du 16 août 1999 modifiant l'arrêté du 18 août 95.
- ❖ Circulaire du 25 août 1999.
- ❖ Arrêté du 14 août 2002 modifiant l'arrêté du 18 août 95.
- ❖ Décret n°2005-723 du 29 juin 2005 relatif au régime budgétaire des écoles.
- ❖ Arrêté du 20 août 2008 modifiant l'arrêté du 18.08.95.
- ❖ Décret n° 2008-806 du 20 août 2008 modifiant le décret n° 95-926 du 18 août 95.
- ❖ Règlement intérieur de l'IFCS approuvé par le Conseil Technique du 12 novembre 2008.
- ❖ Conventions de formation entre le CHUGA, les directions d'Etablissements des étudiants, les organismes ou les étudiants finançant leur formation.
- ❖ Arrêté du 31 juillet 2009 du Ministère de la Santé et des Sports relatif aux autorisations des Instituts de formation préparant aux diplômes [...] cadres de santé et aux agréments de leur directeur.
- ❖ Arrêté du CRRA du 17 juillet 2009 relatif à l'avenant n° 1 de la convention d'application 2009 du plan Régional de Formation professionnelle de la région Rhône Alpes.
- ❖ Arrêté du 15 mars 2010 relatif au Diplôme de Cadre de Santé.
- ❖ Décret n°2012-1466 du 26 décembre 2012 portant statut particulier du corps des cadres de santé paramédicaux de la fonction publique hospitalière.

En ce qui concerne le Certificat d'établissement en PPS délivré par l'IEP :

L'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble (Sciences PO Grenoble) est un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, sous statut d'Etablissement Public Administratif (EPA). Bénéficiant des atouts d'une grande école, l'établissement se distingue par son caractère pluridisciplinaire dans le domaine des sciences sociales. Les instituts d'études politiques sont rattachés, en application de l'article L. 719-10 du code de l'éducation, à l'une des universités de l'académie où ils ont leur siège et sont dotés d'un statut d'établissement public rattachés à une université (décret n° 89-902 du 18 décembre 1989).

Ils ont notamment pour mission de contribuer, tant en formation initiale qu'en formation continue, à la formation des cadres supérieurs des secteurs public, parapublic et privé de la nation, et notamment des fonctions publiques de l'Etat et des collectivités territoriales (Code de l'éducation Article D719-191).

En ce qui concerne le Master 2 « Gestion RH et Santé » délivré par l'IAE :

Grenoble IAE a pour mission de révéler et connecter les talents pour un management responsable et innovant dans les organisations locales et internationales. Pour cela, l'IAE se base tout autant sur les pratiques professionnelles que sur la production et la diffusion de la recherche en management et réunit plusieurs atouts :

- ❖ Celui d'être une École, qui dialogue avec les entreprises pour offrir en permanence un enseignement adapté aux métiers du management et de la gestion, qui sélectionne ses étudiants et met en œuvre une pédagogie active,
- ❖ Celui d'être dans l'université, gage de rigueur et de qualité de l'enseignement assuré par des enseignants-chercheurs titulaires d'un doctorat et des intervenants extérieurs aux compétences reconnues.

Parmi l'offre de formation de Grenoble IAE, le master Gestion des Ressources Humaines a pour mission de former des responsables RH d'excellence, socialement responsables, capables de participer dans une perspective internationale à la réflexion stratégique et sa mise en œuvre dans le respect des personnes. A l'issue de la formation, les diplômés sont capables de déployer des outils RH adaptés à la stratégie de l'organisation, d'appliquer le droit social et la négociation collective, de communiquer de manière efficace et responsable, de conduire les transformations des organisations en accompagnant les managers et les salariés, et de piloter une politique RSE.

3.2 Contexte sanitaire et social

La fonction cadre de santé dans ses deux modes d'exercice, encadrement et formation, se conçoit dans une société traversée par des mutations profondes.

Un contexte sanitaire et social en évolution

Dans notre société, la question de l'accès aux soins se confronte à des réalités économiques contraignantes et à des réalités sociales difficiles.

Aujourd'hui, le vieillissement de la population, la précarité, l'inégalité territoriale d'accès aux soins², viennent interroger la société et l'ensemble du système de santé.

« La réponse aux besoins de santé est, en effet, loin d'être seulement sanitaire, mais aussi de l'ordre de l'aménagement de l'environnement physique ou social, de l'éducation ou de la prévention, mesures qui sortent à l'évidence du champ de la planification sanitaire. »³

A ce titre, la charte d'Ottawa réaffirme que *« la santé exige un certain nombre de conditions et de ressources préalables, l'individu devant pouvoir notamment : se loger, accéder à l'éducation, se nourrir convenablement, disposer d'un certain revenu, bénéficier d'un écosystème stable, compter sur un apport durable de ressources, avoir droit à la justice sociale et à un traitement équitable »⁴*

Une approche par l'étude des changements sociaux et des politiques publiques

Les politiques publiques accompagnent et structurent les mutations dans les domaines sanitaires et sociaux. Les évolutions des attentes et des comportements des usagers, des pratiques et des métiers de la santé, sont fortement liées à des facteurs exogènes

² Données sur la situation sanitaire et sociale en France en 2005. Annexe 1 au Projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour 2006. DREES. Ministère de l'Emploi, de la cohésion sociale et du logement. Ministère de la Santé et des solidarités. 269 pages

³ Chantal Cases et Dominique Baubeau, « Peut-on quantifier les besoins de santé? », *DREES, Santé et Solidarités* 1 (2004): 17-22.

⁴ Charte d'Ottawa ; 1986 OMS

au secteur hospitalier⁵. L'approche proposée par les politiques publiques permet de mieux situer leur nature et d'envisager les changements organisationnels dans le cadre d'une politique sanitaire et sociale.

Ces différents éléments permettent de mieux comprendre les problématiques et les évolutions des institutions de santé et les enjeux du service public. Ils donnent sens à une approche ouverte de la fonction de cadre de santé, que ce soit pour les responsabilités exercées par les cadres d'unité de soins ou par les cadres formateurs, que ce soit dans l'environnement hospitalier ou territorial, dans les champs sanitaires, médico-sociaux ou sociaux.

3.3 Contexte institutionnel de réforme : l'enjeu de la démocratie sanitaire

Les cadres de santé œuvrent dans des institutions en profonde mutation. Alors que les logiques d'évaluation de la qualité et de la sécurité traversent les établissements de santé, apparaissent de nouveaux éléments structurels et organisationnels (pôles d'activités ; tarification à l'activité ; groupements hospitaliers de territoire ; virage ambulatoire...) qui s'inscrivent dans le cadre d'une politique de réforme hospitalière.

Nous considérons que les établissements de santé sont de par leurs missions un instrument de médiation entre les politiques de santé, ses acteurs et ses bénéficiaires. Dès lors, il s'agit de comprendre les évolutions en cours et à venir comme le résultat des tendances profondes qui traversent notre société.

Les aspects de démographie médicale⁶, les recommandations et obligations en matière de coopération (GHT, CPTS), le développement d'une organisation de l'offre de soins au niveau des territoires et le recentrage des activités hospitalières en pôles de compétences renforcent les questions de l'évolution des métiers de la santé et de la coordination des interventions au service de la qualité des soins.

L'introduction de la nouvelle gouvernance, l'affirmation de la place de l'utilisateur par la loi relative aux droits des malades⁷ et la dernière loi de santé qui renforce le maillage territorial et la place du numérique, nous oblige à penser les institutions comme des lieux où doit s'exprimer la démocratie sanitaire. En cherchant à répondre aux attentes légitimes des malades et des populations, il s'agit de définir « *les conditions d'un équilibre harmonieux des responsabilités entre les usagers, les professionnels, les institutions sanitaires de l'état (...)* »⁸

Dans le contexte des lois de décentralisation de l'Etat et de la réingénierie des formations et des diplômes des professions de santé, les établissements de formation sont aussi traversés par des évolutions importantes. En ce qui concerne la formation initiale et continue des professionnels de santé⁹, deux lignes de forces cohabitent : celle d'une formation tout au long de la vie, permettant la validation des acquis de l'expérience et celle de l'application des accords de Bologne devant aboutir à

⁵ Etude prospective des métiers sensibles de la Fonction Publique Hospitalière, Tome 1 Facteurs d'évolution probables à moyen et long terme dans les champs sanitaire, social et médico-social publics, Editions de l'ENSP, 2007

⁶ Etudes réalisées par ou en coopération avec l'Observatoire National de la Démographie des Professionnels de Santé

⁷ Loi n° 2002-303 du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé

⁸ Loi relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé du 4 mars 2002

⁹ Y. Berland et al., « La formation des professionnels pour mieux coopérer et soigner », 2007, <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00247703/>.

l'universitarisation des études. En marge des réingénieries des formations, de nouvelles possibilités permettent des expérimentations innovantes pour le projet de formation ¹⁰.

Les cadres de santé, confrontés au quotidien aux difficultés pour la réalisation des missions et des projets qui leur sont confiés, trouvent du sens pour conduire les changements lorsqu'ils peuvent rapporter les actions engagées aux politiques de santé et aux projets construits et conduits par les directions d'établissements. Le projet de formation cherche à articuler les niveaux politiques, les projets institutionnels et les fonctions des cadres de santé.

3.4 Des fonctions cadre en évolution¹¹

La fonction de cadre de santé est une fonction de responsable et un métier en évolution. Elle s'exerce dans des organisations complexes où de multiples logiques se côtoient (logiques de soin et logiques financières ; logiques individuelles et collectives ou logiques d'établissement et logiques de spécialités médicales ...) ¹². Cela demande aux cadres de savoir situer ces logiques qui peuvent être complémentaires, concurrentes, antagonistes et de les articuler afin de ne pas en réduire la complexité, facteur d'émergence de nouveauté. Un regard critique et une capacité de mise à distance des situations sont nécessaires pour admettre et prendre en compte la multiplicité des approches et des compréhensions.

Qu'elle soit exercée dans des structures de soins ou de formation, publiques ou privées, la complexité du travail des cadres de santé est à mettre en relation avec la diversité des fonctions assurées :

- ❖ **Une fonction managériale** : Les cadres de santé sont des acteurs professionnels du soin. Penser les compétences ¹³ du cadre facilitera le passage du métier initial à la fonction de cadre, permettra le développement de ses conceptions et de l'organisation du travail au service de la qualité des soins, et de l'apprentissage initial des métiers paramédicaux.

Les cadres de santé sont des acteurs privilégiés pour accompagner les équipes et les étudiants dans une réflexion sur les pratiques professionnelles, dans le respect des droits des patients. L'approche pluriprofessionnelle des soins vise un élargissement des conceptions de la santé et de l'activité clinique et un décloisonnement des pratiques et des professions pour une meilleure coordination des prestations aux usagers et leur famille.

- ❖ **Une fonction de formation** : La fonction de formation des cadres de santé est renforcée par les réformes des formations initiales et la mise en place de la formation continue tout au long de la vie. L'approche par compétence en formation initiale propose aux cadres de santé de mettre en œuvre une nouvelle ingénierie de formation professionnalisante dans le cadre de cursus universitarisés, et

¹⁰ « Décret n° 2020-553 du 11 mai 2020 relatif à l'expérimentation des modalités permettant le renforcement des échanges entre les formations de santé, la mise en place d'enseignements communs et l'accès à la formation par la recherche », 2020-553 § (2020).

¹¹ Ministère des affaires sociales et de la santé, « Le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière », consulté le 12 mars 2016, <http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/>.

¹² Sholom Glouberman et Henry Mintzberg, « Gérer les soins de santé et le traitement de la maladie », *Gestion* 27, n° 3 (1 septembre 2002): 12-22.

¹³ Robert Coulon, « Le cadre de santé entre logiques d'utilité et logiques de soins hospitaliers », Cahier de recherche du FARGO (Dijon: Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations, avril 2010), <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1100401.pdf>.

d'appréhender les enjeux institutionnels de la transmission des savoirs et de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC). L'identification et l'évaluation des compétences des étudiants et professionnels sont des fonctions essentielles du cadre de santé. L'adaptation des personnes et des organisations aux évolutions et la satisfaction des demandes en matière de droit individuel à la formation devient essentielle. Elles sont des facteurs déterminants d'attractivité professionnelle et de réalisation des projets.

- ❖ **Une fonction de proximité** : Afin de favoriser l'action collective au service de la santé des personnes et des groupes, de maintenir du sens à l'action, d'agir sur les situations et favoriser les évolutions nécessaires, la fonction cadre demande une compréhension de la réalité, des capacités à mettre en valeur expérience et savoirs, et une détermination à accompagner les changements au service d'une plus grande qualité des soins et des prestations.

Elle est à la fois une fonction de direction d'une équipe ou d'un groupe, une fonction de formation, une fonction de recherche.

La fonction de cadre de santé, issue d'un « métier du soin » confronte ceux qui l'exercent à des situations complexes où se mêlent des aspects sociétaux, institutionnels et personnels. Les cadres de santé ont donc à œuvrer « *dans un espace exigeant une démarche particulière de pensée, une éthique de l'action et une formation adéquate, que le mot « clinique » peut qualifier. Cette démarche clinique n'appartient pas à une seule discipline. Elle « vise un changement, se tient dans la singularité », n'a pas peur du risque et de la complexité, et co-produit un sens de ce qui se passe* »¹⁴.

C'est une approche qui exige du cadre de santé une implication, une réflexivité et un positionnement.

- ❖ **Une fonction d'intermédiaire, de transversalité pour la réalisation des projets**

: Située en interface dans des institutions et des réseaux complexes, la fonction cadre de santé est une fonction d'intermédiaire, au cœur des tensions¹⁵. Elle est aussi une fonction de liens entre des individus, des groupes, des systèmes, des institutions, des politiques, qui demande une recherche constante d'un juste positionnement responsable.

Enfin, elle se situe dans un mouvement de transversalité nécessaire au décroisement des services et des structures, mais aussi des professions, dans un souci constant de cohérence et de qualité des parcours de soins des usagers et de leur entourage¹⁶.

- ❖ **Une fonction institutionnelle** : Les acteurs œuvrent dans des institutions, inscrites dans une histoire et des systèmes, qui définissent leur place, rôles et missions. Les futurs cadres de santé auront à se situer dans une position institutionnelle¹⁷,

¹⁴ Mireille Cifali, « Démarche clinique, formation et écriture », in *Former des enseignants professionnels*, vol. 4 (De Boeck Supérieur, 2012), 145-61, <http://www.cairn.info/former-des-enseignants-professionnels-9782804162740-page-145.htm>.

¹⁵ Caroline Ruiller, « Le talent des managers de proximité », *Revue internationale de psychosociologie* 17, n° 41 (11 avril 2011): 223-46; Caroline Ruiller, « Le caractère socio-émotionnel des relations de soutien social à l'hôpital », *Management & Avenir* 2, n° 52 (1 juin 2012): 15-34.

¹⁶ Paule Bourret, *Les cadres de santé à l'hôpital: un travail de lien invisible* (Paris: Seli Arslan, 2006).

¹⁷ Robert Coulon, « Le cadre de santé comme interface RH », Cahier de recherche du FARGO (Dijon: Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations, juin 2012), <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1120601.pdf>.

hiérarchique et à contribuer au décloisonnement nécessaire des structures.

Les institutions sont traversées par de multiples logiques, fruits des évolutions sociales, politiques et économiques. L'exercice de la fonction de cadre de santé nécessite de prendre en compte cette complexité, de situer l'institution comme médiation des politiques sociales, de santé et de formation, dans un contexte économique contraignant, à travers la mise en place de nouvelles organisations et de projets tels que, les pôles, l'évaluation des pratiques professionnelles, les projets de soins, les démarches d'accréditation, la régionalisation et l'universitarisation des formations initiales.

3.5 Contexte d'évolution des métiers et de gestion prévisionnelle des compétences

Les métiers de la santé sont en profonde mutation, par leur nombre, par leurs missions et par la place qu'ils doivent occuper par rapport aux autres¹⁸. De nombreuses études ont été réalisées ces dernières années sur l'évolution nécessaire des activités et des compétences des professionnels de santé. Le métier de cadre de santé est repéré comme faisant partie des métiers « sensibles ».¹⁹⁻²⁰⁻²¹⁻²²

Les fiches du répertoire des métiers de la Fonction Publique Hospitalière proposent une description des activités, des connaissances et des compétences dans une perspective de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elles constituent un référentiel permettant d'apprécier les acquis et les besoins de formation pour exercer ces métiers. Elles sont considérées dans ce projet de formation comme un système de repères professionnels utilisables par tous les partenaires et par les étudiants pour orienter les parcours de formation et pour s'inscrire dans une logique de formation continue tout au long de la vie²³. Les travaux du ministère du travail de l'emploi et de la santé²⁴ en vue de la réingénierie du diplôme cadre de santé s'orientent comme pour les autres formations paramédicales initiales, vers une approche par compétences. Cette évolution est intégrée dans le projet pédagogique, tout en respectant les textes régissant la formation des cadres de santé.

De nombreux auteurs ont développé le concept de « compétence » et la distinction entre « Avoir des compétences » et « Être compétent ». Mais « Être compétent » dépasse aussi la dimension individuelle, cela dépend également de l'environnement, du collectif et de la coordination.

Le Boterf ²⁵ propose une modélisation qui permet de distinguer ce maillage et cette complémentarité.

¹⁸ Prof. Y.BERLAND, Président de l'Observatoire de la démographie des professions de santé 2009

¹⁹ Etude prospective des métiers sensibles de la fonction publique hospitalière. Observatoire National des emplois et des métiers de la Fonction Publiques Hospitalière 2007

²⁰ Monographie des métiers de cadre de santé de proximité et du cadre de pôle

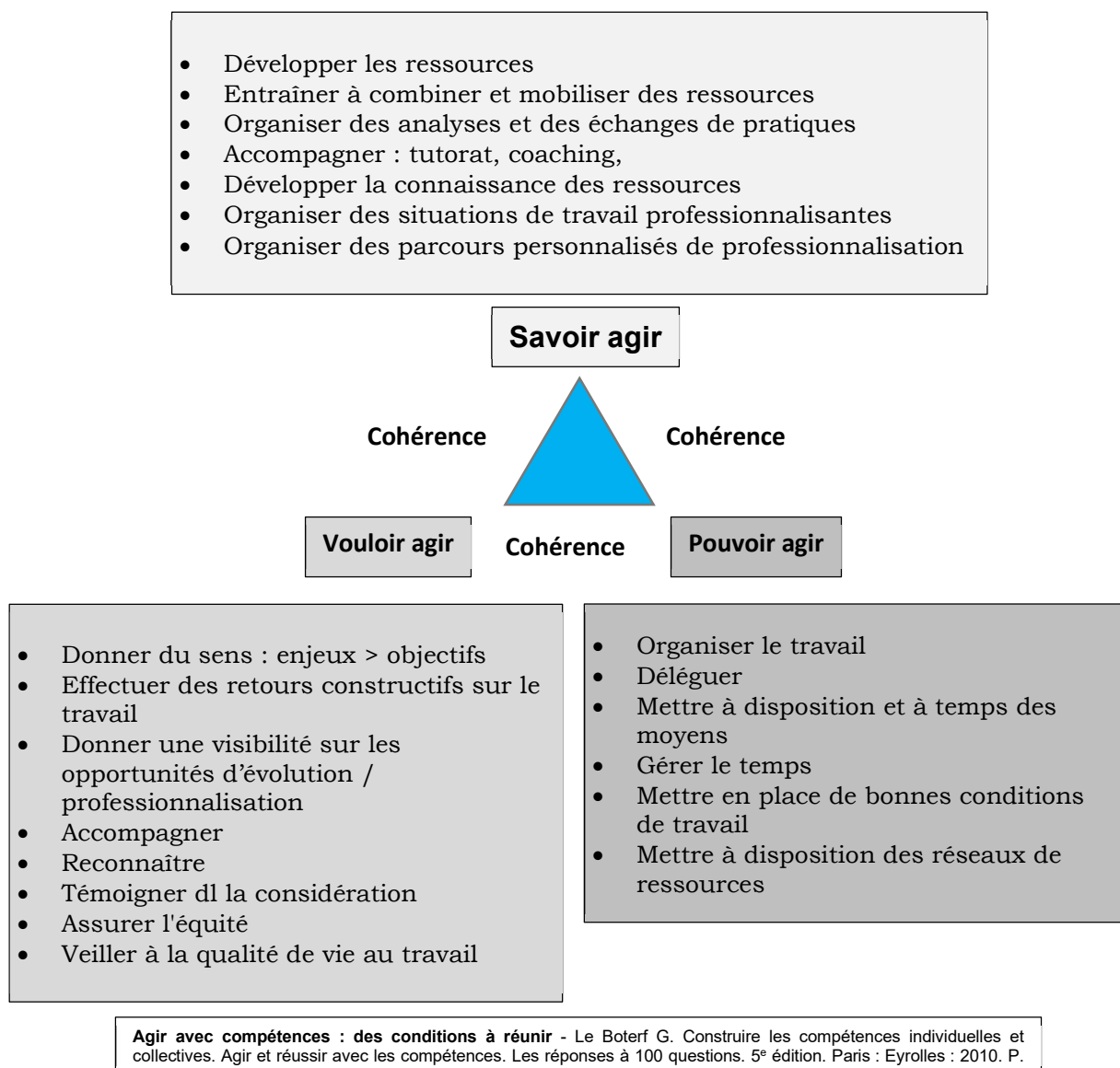
²¹ Chantal De Singly, « Rapport de la mission Cadres Hospitaliers » (Paris, 11 septembre 2009), http://www.sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_chantal_de_singly.pdf.

²² Michel Yahiel et Céline Mounier, « Quelles formations pour les cadres hospitaliers » (Inspection générale des affaires sociales, novembre 2010), http://www.geracfas.com/uploads/pdf/rapports%20-%20commissions%20-%20etudes/lgas-Formation_cadres_hospitaliers-Rapport_11.10.pdf.

²³ Le guide d'autoévaluation élaboré pour les étudiants et les partenaires de formation de l'IFCS

²⁴ Document de travail référentiel de compétences après réunion du 7 novembre 2012

²⁵ Guy Le Boterf, *Construire les compétences individuelles et collectives - Agir et réussir avec les compétences. Les réponses à 100 Questions*, Eyrolles, Livres outils - Ressources humaines, 2013, <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/construire-les-competences-individuelles-et-collectives-9782212555608/>.



4. Les finalités de la formation

Les finalités de la formation sont de former des professionnels de santé à l'exercice des fonctions d'encadrement et de formation. L'enjeu de la formation est :

- ❖ D'une part, de tirer parti des acquis et des expériences professionnelles, des savoirs et de la réflexion issue de la formation.
- ❖ D'autre part, de développer des compétences à l'usage de la pratique.

4.1 Développer une nouvelle et singulière professionnalité

La formation, s'appuie sur l'expérience acquise en qualité de professionnel de santé, et propose une intégration des enseignements professionnels et universitaires. Elle repose sur l'engagement de l'étudiant dans un processus d'apprentissage, dans le cadre d'un parcours de formation construit dans une logique de professionnalisation.

La pluralité des apports disciplinaires, la confrontation des points de vue, la complémentarité des acquis de l'expérience, la participation des pairs, seront recherchées et mises en débat pour favoriser l'émergence d'une nouvelle et d'une singulière professionnalité. L'équipe pédagogique inscrit ces orientations, dans une visée de professionnalisation, quelles que soient les ressources de chacun.

Les orientations et les activités de la formation professionnelle et universitaire visent à former, quel que soit le lieu et le mode d'exercice, des professionnels de santé :

- ❖ Réflexifs, capables d'analyser et d'appréhender la complexité des systèmes et des situations, de conduire des projets, d'ingénierie et de management.
- ❖ Positionnés et engagés sur le plan personnel, professionnel et institutionnel, capables d'anticipation et d'adaptation aux évolutions et de développer le travail en réseau.
- ❖ Impliqués dans la qualité des soins et des services pour les patients et les personnels.
- ❖ Investis dans le développement des savoirs personnels et professionnels.

4.2 Acquérir des compétences dans un processus de relation à la réalité et au terrain

La démarche de professionnalisation repose sur le développement des capacités à comprendre les contextes et les situations, à savoir s'adapter et à savoir apprendre pour évoluer.

La problématique centrale de la compétence réside dans la construction des savoirs en formation *« comment faire ce que l'on a à faire ? Elle peut se concevoir comme un processus de relation au réel utilisant une combinaison de savoirs déclaratifs, de savoirs d'action et de savoirs de processus »*. *« Pour prendre en compte la complexité de la réalité, d'une part l'activité doit être (re)problématisée pour gagner en pertinence et en efficacité, d'autre part les concepts gagnent en dynamique compréhensive, lorsqu'ils intègrent une relation à des pratiques »*²⁶.

4.3 Entraîner ses capacités à la réalisation de projets

La pragmatique donne priorité à l'agir, à la réalisation, à la temporalité²⁷. C'est avant tout une façon de concevoir ce que nous faisons en fonction des contextes et des

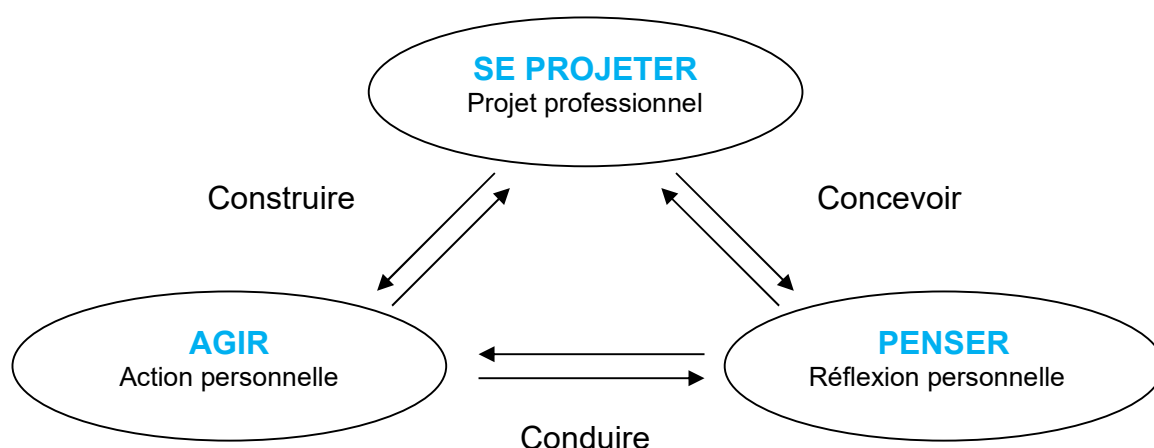
²⁶ Jacques Bonnet et Rosette Bonnet, *Nouvelles logiques, nouvelles compétences des cadres et des dirigeants-Entre le rationnel et le sensible* (L'Harmattan, 2003), 169-70.

²⁷ William James, *La volonté de croire*, Grande (Empecheurs De Penser En Rond, 2005).

projets, en nous permettant d'utiliser tous les modes de pensées, sans les mélanger, ni les hiérarchiser une fois pour toute. « Elle se réfère non plus à une norme du vrai mais à une norme de faisabilité au service d'une finalité ou plus exactement d'un projet »²⁸⁻²⁹. « Le système de références du sujet est en perpétuelle recomposition, l'action le fait plus qu'évoluer, la pragmatique est la conscience de l'évolution de ses références »³⁰. Dans ce processus de relation à la réalité, une importance particulière est accordée aux concepts de perception et de représentation.

Les capacités à évoluer sont fonction des aptitudes développées pour faire évoluer ses représentations. Dans une pédagogie de projet, il s'agit de travailler pendant la formation, les interactions entre trois processus³¹.

- ❖ Les processus de conception : compréhension des acteurs, compréhension des systèmes, compréhension de l'environnement.
- ❖ Les processus de construction : choix des objectifs et des méthodes, mobilisation des ressources, prise en compte des expériences, place et rôles des différents professionnels.
- ❖ Les processus de conduite : modes de pilotage, de négociation, d'animation, de gestion, d'encadrement, de formation.



4.4 Apprendre à apprendre

L'autonomie recherchée pour les étudiants dans le projet de formation vise le développement de leurs capacités en autoformation. Ces capacités reposent sur le développement d'un esprit critique, d'aptitudes à expliciter les phénomènes vécus, à modéliser les situations et à analyser les méthodes et les modalités choisies. L'autoformation repose sur la promotion d'approches métacognitives en formation³² et l'expérimentation de pratiques pédagogiques diversifiées.

²⁸ Jean-Louis Le Moigne et M. Orillard, « L'intelligence stratégique de la complexité, en l'attente de bricolage et de bricoleurs », *Revue internationale de systémique* 9, n° 2 (1995): 13; 101-4.

²⁹ Jean-Louis Le Moigne, *Les épistémologies constructivistes*, Que sais-je ? 2969 (Presses universitaires de France, 2012), 41.

³⁰ Michel Vial, *Se former pour évaluer*, Pédagogies En Développement (De Boeck, 2001), 42.

³¹ Jean Clénet, *L'ingénierie des formations en alternance*. "... Jean Clénet - Decitre - 9782747537070 - Livre, Ingénium (L'Harmattan, 2003).

³² Marc Romainville, *Savoir parler de ses méthodes*, Pédagogie En Développement (De Boeck Supérieur, 1993).

L'apprentissage collaboratif est plus qu'une méthode de travail collectif ou qu'une expérimentation du travail en groupe³³. Il s'agit de développer une compétence au travail en interrelation nécessaire pour la gestion des projets et le développement des connaissances. Les capacités de travail en co-construction, définies par la mise en commun d'apports des partenaires pour atteindre un but, sont des facteurs de succès pour les équipes en charge de la réalisation des projets institutionnels. La capacité à échanger des informations est essentielle pour que les professionnels s'adaptent à l'accélération de la production de connaissances et permettre à l'organisation de devenir apprenante³⁴.

5. Axes de professionnalisation

La formation est conçue comme une étape privilégiée dans le parcours de professionnalisation cadre de santé dans une perspective de développement de compétences. Elle est construite dans le cadre d'un partenariat universitaire avec l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble.

5.1 Une articulation des politiques de projets et de la fonction cadre de santé

Le positionnement cadre de santé ne peut se construire indépendamment des contextes et sans compréhension des projets et des partenariats institutionnels. L'étude des politiques publiques de santé proposée dans le cadre du Certificat d'établissement en PPS délivré par de l'IEP de Grenoble, renforce l'orientation privilégiée par l'IFCS de Grenoble en matière de Santé Publique. La plus-value recherchée est :

- ❖ Une meilleure intégration du changement social et des évolutions en matière d'attentes et de besoins de santé.
- ❖ Une compréhension des enjeux et des logiques mises en œuvre par les politiques, inscrites dans les projets et actives sur les terrains.
- ❖ Un positionnement du cadre de santé comme responsable déterminant pour la conduite des changements et l'amélioration de la qualité des soins.

5.2 Un projet professionnel pour penser, construire et conduire un parcours

Le projet professionnel³⁵ est élaboré et géré par l'étudiant. Il lui permet de se situer dans les projets institutionnels, dans l'orientation à donner à sa formation et au développement de ses compétences. Le projet est à la fois une visée, une programmation et un but à atteindre. L'écart entre la visée, du registre de l'idéal, et la réalité, doit être réduit par la faisabilité des activités contractualisées et programmées. Le projet contient les valeurs et la philosophie dans lesquelles il est élaboré et auxquelles tient son auteur pour les conserver dans les confrontations, les négociations, l'action. Le projet est un processus qui s'inscrit et se structure dans l'articulation avec les projets individuels et collectifs de son environnement, avec les projets de la formation et des établissements.

³³ Alain Baudrit, *L'apprentissage collaboratif. Plus qu'une méthode collective ?*, Pédagogies En Développement (De Boeck, 2007).

³⁴ François Taddei, « Former des constructeurs de savoirs collaboratifs et créatifs: un défi majeur pour l'éducation du 21ème siècle » (OCDE, 2009), <http://cri-paris.org/wp-content/uploads/OCDE-francois-taddei-FR-fev2009.pdf>.

³⁵ Chantal Eymard-Simonian, « Pour une pédagogie du projet de l'étudiant », *Soins Formation Pédagogie Encadrement*, n° 6 (printemps 1993): 30-34.

Une pédagogie de projet repose sur des valeurs de respect, de responsabilité et de recherche de sens et vise à proposer un cadre ouvert pour construire une professionnalité de cadres de santé. Lorsque des régulations s'avèrent nécessaires, elles sont conçues comme une occasion de rencontres et de possibles avancées de l'humain en formation³⁶.

5.3 La modélisation comme ressource d'apprentissage

La modélisation est une mise en forme qui permet d'étudier ce qu'il en est d'une situation. Cela peut être un objet qui schématise les facteurs déterminants à prendre en compte.

C'est parfois un modèle qui fait apparaître les invariants d'une situation qui sont alors considérés comme des principes généraux permettant de reconnaître ou d'éclairer d'autres situations de la même classe de problèmes.

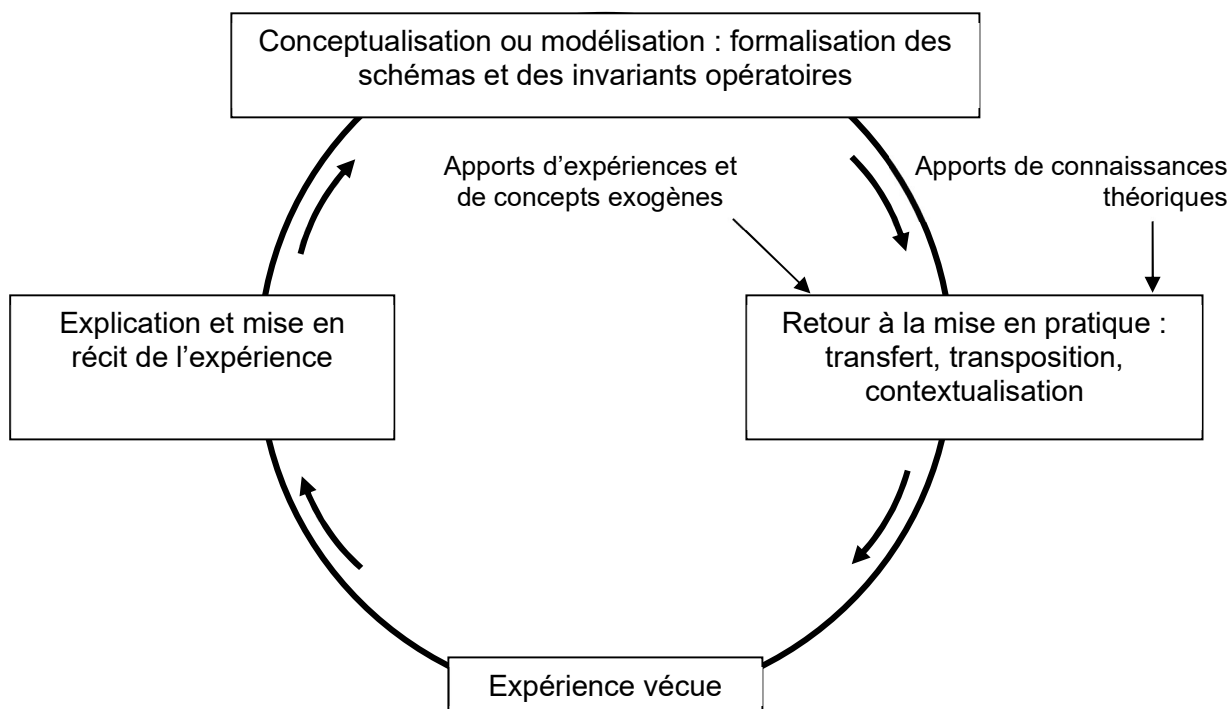
La modélisation permet d'analyser des phénomènes réels et de prévoir des résultats à partir de l'application d'une ou plusieurs théories.

³⁶ Philippe Meirieu, *La pédagogie entre le dire et le faire*, Pedagogies (Esf, 2007).

L'apprentissage à partir des situations : Le développement des compétences repose sur les concepts de « *learning by doing* » de J.DEWEY³⁷ « d'apprentissage expérientiel » de ROGERS³⁸, et de « cycle d'apprentissage » de KOLB³⁹⁻⁴⁰⁻⁴¹.

L'échange de conceptions, la présentation de travaux, les essais-erreurs dans l'expérimentation, les prises de responsabilité, ouvrent à chacun un espace de participation et de confrontation de points de vue, de questionnement et d'écoute qui sont autant d'occasions d'enrichir, par le développement de l'esprit critique et de la créativité, les capacités de penser l'agir.

La boucle d'apprentissage expérientielle



Les boucles de réflexivité peuvent être initiées à partir de n'importe quelle étape du modèle et peuvent être exercées tout autant pour l'analyse de situations de travail ou de formation ou dans le cadre de l'analyse de pratiques⁴².

³⁷ John Dewey, *Experience and Education* (Simon & Schuster, 1963).

³⁸ Carl Ransom Rogers, Daniel Le Bon, et Daniel Hameline, *Liberté pour apprendre?* (Paris: Dunod, 1972).

³⁹ David A. Kolb, *Experiential learning* (Englewood Cliffs, 1984).

⁴⁰ Alain Kerjean, *L'apprentissage par l'expérience: pour développer les compétences humaines stratégiques*, Formation permanente (ESF, 2006).

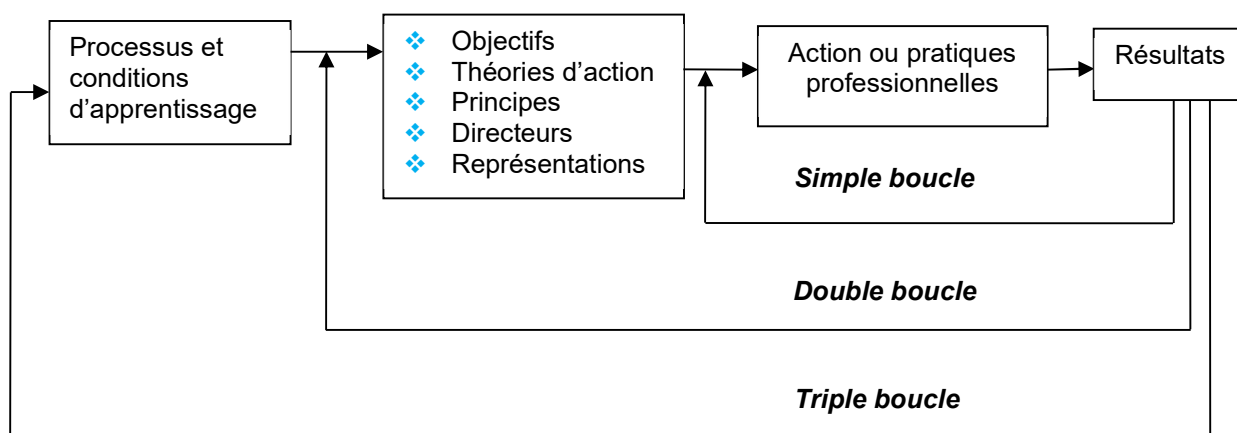
⁴¹ Guy Le Boterf, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Ressources humaines (Editions d'Organisation, 2001), 212-13.

⁴² Jean Berbaum, « Apprendre à apprendre », *Sciences humaines*, n° 12 Hors-Série (mars 1996).

La réflexion sur l'action et l'analyse des pratiques : La finalité de la formation est de développer des capacités d'adaptation aux situations et aux changements. Pour exercer cette capacité, nous proposons de nous référer aux trois boucles génératrices d'apprentissage individuel et collectif à partir d'une expérimentation⁴³:

- ❖ L'apprentissage en simple boucle de type 1 : le sujet ou l'organisation apprend en corrigeant son action par rapport à des objectifs, mais sans changer fondamentalement ceux-ci ni les valeurs ou les théories d'action qui guident l'action
- ❖ L'apprentissage en double boucle de type 2 : le sujet ou l'organisation apprend en remettant en cause ses objectifs et ses fondements
- ❖ L'apprentissage de type 3 : le sujet apprend à modifier sa façon d'apprendre, à tirer des leçons de l'expérience.

Trois boucles pour l'apprentissage individuel et collectif



Les compétences ressources à développer en priorité en formation sont les capacités d'apprendre à apprendre, de prise de recul et d'adaptation.

5.4 L'autoévaluation des acquis et des besoins

Le dispositif de formation est construit sur un principe d'alternance intégrative des activités pédagogiques pour favoriser la réflexivité à partir de l'analyse de l'activité et des situations concrètes. L'objectif de la formation est de développer des compétences ressources⁴⁴ mobilisables durablement dans l'exercice professionnel. Ce processus d'apprentissage est par nature singulier : il repose sur l'engagement de l'étudiant dans sa formation et sur ses compétences en autoévaluation.

Pour favoriser le processus de professionnalisation des cadres de santé, deux outils d'autoévaluation sont utilisés :

- ❖ Une cartographie de 38 activités professionnelles identifie les capacités de chaque étudiant. Cette évaluation quantitative est réalisée à l'entrée en formation et reconduite en fin de formation. Cette autoévaluation longitudinale permet à chacun de visualiser la progression de ces compétences.
- ❖ Des guides d'autoévaluation sont mis à disposition des étudiants afin de développer l'analyse de situations, dans une approche qualitative. Ils sont partagés avec les partenaires de formation (formateurs, responsables de stage, tuteur de professionnalisation...). Ils sont construits à partir des activités exercées, des

⁴³ Chris Argyris et Donald A. Schon, *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. (San Francisco: Jossey-Bass, 1974), <http://doi.apa.org/psycinfo/1975-03166-000>.

⁴⁴ Philippe Zarifian, *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique* (Editions Liaisons, 1999).

connaissances et des compétences requises. Ces guides sont un ensemble de références pour réfléchir, discuter et choisir les objectifs, les modalités et les ressources à mobiliser pour développer une singulière professionnalité.

Au terme de la formation, l'équipe pédagogique assure un « SAV ». Ce service a pour objectif de poursuivre la mise en lien entre les savoirs acquis en formation et les situations rencontrées dans l'exercice professionnel. A ce titre, les formateurs sont les interlocuteurs privilégiés pour développer la réflexion, l'analyse et le positionnement face à des situations concrètes. Ces échanges permettent également aux formateurs d'identifier les évolutions de la sociologie des organisations en santé et de faire évoluer le dispositif de formation.

6. Prestations offertes à la vie étudiante

Différentes prestations sont disponibles pour les étudiants (Cf. livret d'accueil distribué en début de formation et disponible sur la plateforme UNESS) :

- ❖ Site internet avec plateforme collaborative
- ❖ Adresses mail
- ❖ Des procédures de fonctionnement et des démarches spécifiques au niveau des secrétariats
- ❖ Chaque étudiant peut communiquer préférentiellement avec son cadre référent de suivi pédagogique et peut prendre rendez-vous auprès de la direction pour toute situation personnelle
- ❖ Des réunions entre la direction et les représentants des promotions sont prévues au cours de l'année

6.1 Lieux et outils de travail

L'IFCS utilise la plateforme d'enseignement à distance UNESS et l'IAE la plateforme MOODLE. Ces outils permettent un accès aux supports de cours, aux documents pédagogiques, aux informations administratives. Ils servent également aux enquêtes des dispositifs pédagogiques et à la gestion des activités.

Le planning de formation est accessible via le portail internet de l'UGA (Léo-ADE). Il affiche conjointement l'emploi du temps de l'IFCS et de l'IAE.

Les bibliothèques universitaires de l'Université Grenoble Alpes sont accessibles aux étudiants pour réaliser leurs recherches documentaires et pour bénéficier des services proposés aux usagers (catalogues de ressources numériques et papier, tutoriels sur les outils et les méthodes de recherche documentaire, etc.). Chacune équipée d'une quinzaine d'ordinateurs et de salles de travail pour les travaux de groupe.

INSTITUT DE FORMATION DES CADRES DE SANTE DE GRENOBLE



La Région
Auvergne-Rhône-Alpes

Sciences Po
Grenoble UGA

Projet Pédagogique

Formation des Cadres de Santé

2^{ème} Partie

7. Dispositif pédagogique cadre de santé

7.1 Architecture réglementaire de la formation

La fonction soin, le développement de la santé des personnes et des groupes, l'évolution du contexte social et politique sont au cœur de la fonction cadre. L'ensemble de la formation sera traversé par ces 3 axes qui seront interrogés dans chacun des modules du point de vue de la fonction d'encadrement, de formation et de recherche.

Une formation modulaire : Selon le décret N°95-926 du 18 août 1995 portant création d'un diplôme de cadre de santé, et l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé, la formation est organisée en 6 modules. Chacun d'entre eux vise le développement des savoirs et des apprentissages nécessaires à la fonction cadre de santé et participe à la validation de la formation.

L'apprentissage de la fonction de cadre de santé nécessite un processus de formation se construisant progressivement et singulièrement pour chaque étudiant à partir du projet professionnel et des fils conducteurs qui parcourent la formation :

Modules	Objectifs*
Initiation à la fonction cadre	Propose de repérer les spécificités de la fonction de cadre (missions, rôles, positionnement) dans différentes structures et organisations.
Santé Publique	Permet de passer des soins et de la prise en charge des populations à la dimension des politiques publiques de santé.
Analyse des pratiques et initiation à la recherche	En initiant les cadres à la recherche, à l'analyse des pratiques et à l'éthique donne les appuis méthodologiques pour penser et se situer dans la fonction cadre de santé.
Fonction d'encadrement	Prépare aux exercices de responsables d'unités de soins et de formateurs en instituts. Menés ensemble ils permettent d'identifier les liens et spécificités de ces exercices professionnels.
Fonction de formation	
Approfondissement et actualisation des connaissances	Permet à l'étudiant, en complément du parcours de formation, d'approfondir ou de découvrir, des spécificités en lien avec son projet professionnel.

* Les objectifs institutionnels sont développés dans la présentation de chaque module

7.2 Architecture de la formation par compétences

A partir des travaux du Ministère du 7 novembre 2012⁴⁵, l'équipe pédagogique a identifié 11 compétences pour la formation des cadres de santé en management et en pédagogie :

- ❖ **Prévoir les activités et les moyens (Comp. 01)** - RNCP38443BC01⁴⁶
 - ❖ Analyser les données sur les besoins en santé et la demande en soins : politiques publiques
 - ❖ Anticiper l'impact d'une nouvelle organisation
 - ❖ Repérer les ressources et les contraintes
 - ❖ Evaluer les ressources humaines et ressources matérielles requises pour argumenter et négocier les évolutions d'organisations et de ressources
- ❖ **Participer à une démarche qualité gestion des risques (Comp. 02)** - RNCP38443BC04
 - ❖ Identifier et analyser les éléments porteurs de risques
 - ❖ Identifier les indicateurs qualité et indicateurs d'évaluation et savoir les expliciter
 - ❖ Choisir et utiliser les outils adaptés pour le recueil des informations nécessaires à l'évaluation
 - ❖ Evaluer la qualité des prestations et la sécurité des activités à partir de ces informations
 - ❖ Accompagner les équipes dans le repérage de leurs pratiques réelles et faire émerger le sens de leurs actions
 - ❖ Analyser les résultats des évaluations et déterminer les actions individuelles et collectives à mettre en place
- ❖ **Organiser et coordonner les activités (Comp. 03)** - RNCP38443BC01
 - ❖ Analyser les situations et les problématiques rencontrées
 - ❖ Concevoir l'organisation et planifier les activités
 - ❖ Négocier les organisations et les ressources
 - ❖ Argumenter et prendre les décisions adaptées à la situation
 - ❖ Organiser les modalités de liaison entre lieux de stage et instituts de formation
- ❖ **Manager les compétences individuelles et collectives (Comp. 04)** - RNCP38443BC03
 - ❖ Identifier les compétences acquises et à développer
 - ❖ Définir et accompagner un parcours de formation pour développer les compétences
 - ❖ Identifier les évolutions professionnelles
 - ❖ Conseiller les personnes dans leur projet de formation et leur projet professionnel
 - ❖ Identifier les programmes de développement professionnel continu et les référentiels de formation
 - ❖ Engager les personnes dans une dynamique d'analyse de leurs pratiques professionnelles
- ❖ **Encadrer des équipes (Comp. 05)** - RNCP38443BC01, RNCP38443BC02, RNCP38443BC03
 - ❖ Animer et développer le travail en équipe et la coopération
 - ❖ Conduire et animer une réunion d'équipe

⁴⁵ Lien de connexion au référentiel : <https://www.ancim.fr/referentiel-activite-competence.html>

⁴⁶ Correspondances au Répertoire national des certifications professionnelles - Diplôme de cadre de santé

- ❖ Conduire des entretiens professionnels
- ❖ Gérer les conflits
- ❖ Conduire et accompagner le changement
- ❖ **Conduire un projet (Comp. 06)** - RNCP38443BC05
 - ❖ Déterminer les objectifs d'un projet en fonction de la politique de la structure et en lien avec l'ensemble des acteurs concernés
 - ❖ Définir et mettre en œuvre un plan d'action
 - ❖ Evaluer l'atteinte des objectifs à partir d'indicateurs, poser un diagnostic et proposer les actions correctives adaptées
- ❖ **Concevoir et animer des actions de formation initiale et continue dans le domaine de la santé et des soins (Comp. 07)** - RNCP38443BC02 & RNCP38443BC03
 - ❖ Concevoir un dispositif ou une action de formation en fonction d'un cahier des charges
 - ❖ Choisir les méthodes et modalités pédagogiques et les évaluer
 - ❖ Mettre en œuvre des séquences de formation en s'appuyant sur la progression des personnes
- ❖ **Contrôler et évaluer (Comp. 08)** - RNCP38443BC04
 - ❖ Contrôler et évaluer la réalisation des activités quotidiennes de l'équipe au regard des objectifs et des critères d'évaluation
 - ❖ Evaluer ses actions de management et de pédagogie
 - ❖ Evaluer les connaissances et les compétences des personnes en formation
- ❖ **Développer la recherche (Comp. 09)** - RNCP38443BC05
 - ❖ Concevoir, conduire et accompagner des travaux d'études et /ou de recherche en équipe dans le champ de la santé et des soins et de la pédagogie
 - ❖ Initier et développer des partenariats internes et externes
- ❖ **Communiquer et transmettre (Comp. 10)** - RNCP38443BC05
 - ❖ Communiquer et faciliter les échanges
 - ❖ Organiser, dans le respect de la réglementation, les moyens permettant d'assurer la traçabilité des informations et la qualité des transmissions
 - ❖ Produire, coordonner et transmettre les informations nécessaires aux activités et à leur suivi en utilisant les systèmes d'information numériques
 - ❖ Produire un bilan annuel d'activités, des comptes rendus de réunions, des rapports spécifiques
 - ❖ Formaliser et communiquer en interne et en externe les objectifs et les résultats des projets et des travaux conduits
- ❖ **Se professionnaliser (Comp. 11)** - RNCP38443BC05
 - ❖ Construire son projet professionnel
 - ❖ Initier une dynamique d'apprentissage
 - ❖ Découvrir des structures et des organisations
 - ❖ Développer une culture professionnelle

7.3 Les stages

Responsabilité pédagogique : Laurent MOUGNOZ

La diversité des stages proposée et leur programmation dans un dispositif d'alternance intégrative ont pour but de favoriser une professionnalisation des cadres de santé et de contribuer à l'acquisition de ressources recherchées par l'étudiant. La durée totale des stages est comprise entre 13 et 15 semaines.

7.3.1 Organisation

Chaque stage comporte un temps sur site et des activités afférentes à ce stage :

- ❖ **La présentation** comprend la présentation des objectifs institutionnels, des lieux de stage et des travaux. Elle est réalisée par le formateur responsable des stages.
- ❖ **Le choix du stage** est élaboré en fonction du projet professionnel et des besoins d'apprentissage. L'étudiant propose et argumente un terrain de stage auprès du formateur référent des stages (fiche navette). Le stage doit respecter les objectifs pédagogiques. L'IFCS préconise la recherche de stage hors zone d'exercice professionnel de l'étudiant.
- ❖ **La préparation** permet à l'étudiant de formaliser ses objectifs de stage et de réfléchir sur le positionnement professionnel « étudiant cadre de santé en stage ». Le parcours de stage est validé par le responsable des stages. L'étudiant formalise dans le document « contrat de stage » les objectifs, les ressources, les activités et les expériences qu'il recherche et qu'il a réalisé.
- ❖ **La validation du stage** : Chaque stage fait l'objet d'une convention individuelle adressée par l'IFCS aux établissements et signée par la directrice de l'IFCS. Un contrat de stage et une grille d'évaluation sont signés par le responsable de stage et l'étudiant. Hormis le stage compétences, la durée journalière est en moyenne de 7 heures, soit une durée hebdomadaire de 35h.
- ❖ **La contractualisation des objectifs avec le tuteur de stage** permet l'élaboration concertée d'un projet de stage. En fin de stage, la grille d'évaluation renseignée par le responsable de stage souligne le niveau d'acquisition des compétences et l'atteinte des objectifs préalablement définis.

7.3.2 Tableau des stages

14.09 au 25.09.26	Stage initiation à la fonction cadre (Module 1) Stage d'observation d'un cadre du secteur social, socio-éducatif ou d'une entreprise
02.11 au 13.11.26	Stage santé publique (Module 2) Stage d'analyse d'une organisation ou d'un projet de santé publique
18.01 au 05.02.27 15.03 au 02.04.27	Stage fonction d'encadrement et Stage fonction de formation (Module 4 et 5) Stages permettant l'expérimentation et l'analyse d'une activité exercée dans la fonction
10.05 au 21.05.27	Stage d'approfondissement (Module 6) Stage pouvant se dérouler sur deux structures suivant le projet professionnel

7.3.3 Stage compétences

Responsabilité pédagogique : Laurent MOUGNOZ

Ce stage est centré sur le développement des compétences de l'étudiant. Il se réalise auprès d'un tuteur de professionnalisation hors du réseau professionnel et de l'établissement d'origine de l'étudiant. Les échanges avec ce pair, lui permettent de procéder à une autoévaluation des acquis. Les rencontres sont formatives et s'inscrivent dans le processus d'apprentissage de l'étudiant.

27.11.26	Stage compétences (Module 1) 4 rencontres auprès d'un tuteur de professionnalisation orientées sur le développement des compétences.
05.03.27	
30.04.27	
04.06.27	

7.3.4 Stage de la démarche projet

Responsabilité pédagogique : Pierre-Philippe DUJARDIN/Remplaçant en cours de recrutement

Ce stage est couplé avec le dispositif de gestion de projet du Module 4. Il a pour objectif d'explorer et d'analyser un problème d'organisation ou d'amélioration de la qualité des soins identifié par un cadre dans une unité hospitalière d'un des établissements de la région grenobloise. Ce stage est d'une durée de 4 jours répartie entre novembre et février.

7.4 Dispositif optionnel : TD informatiques

La maîtrise de l'outil informatique est une nécessité pour la fonction d'encadrement ou de formation. Pendant la formation tous les travaux feront appel à l'utilisation des logiciels de bureautique. Les TD informatiques optionnels sont destinés aux étudiants ne maîtrisant pas ces outils, avec pour objectif d'acquérir les prérequis nécessaires à la réalisation des différents travaux. Ils n'ont pas pour objectif de développer une expertise informatique préexistante. Ces TD sont programmés dans les premières semaines de formation.

7.5 Le travail en formation

Par leur diversité, les activités de formation proposées favorisent l'ouverture d'esprit, le travail en collaboration, les échanges et la réflexion personnelle. Elles nécessitent implication et travail personnel et visent le développement des compétences requises pour l'exercice de la formation de cadre de santé.

- ❖ **Le travail d'acquisition de connaissances** : Le processus de professionnalisation s'appuie sur des acquisitions de savoirs dans différentes disciplines. La pluralité des compétences et des points de vue est recherchée, pour permettre le débat et l'enrichissement de la pensée.
- ❖ **Le travail réflexif et d'autoévaluation** : Il est aidé par la narration de l'expérience, sa mise en partage et son élaboration collective. Il vise la recherche de compréhension, la prise de distance, le regard critique, ainsi que des transferts pratique/théorie/pratique. Des constitutions de groupes spécifiques favorisent ce travail.

- ❖ **Le travail d'expérimentation** : La formation est un lieu d'apprentissage par l'action et la réflexion sur l'action dans une position de cadre de santé. Elle vise à faire de l'expérience un appui pour développer ses compétences. Le stage est l'un des espaces qui va permettre de développer des savoirs expérientiels, des savoirs d'action et d'expérimenter concrètement la fonction cadre. Il favorise la compréhension de la position et de l'exercice, et permet à l'étudiant de confronter ses observations et ses analyses avec des pairs. La construction et l'élaboration de projets sont proposées pendant la formation pour approfondir les fonctions d'encadrement et de formation et actualiser les connaissances. Des productions, à l'initiative de l'étudiant ou exigées, individuelles ou collectives, permettent à l'étudiant d'avancer dans son apprentissage, de s'approprier les contenus des modules et de réfléchir les questions liées à la fonction cadre de santé. Ces travaux sont conçus comme des expériences menées en formation. Elles permettent à l'étudiant, par la confrontation aux réalités de la fonction et à d'autres points de vue, de mettre en travail ses propres conceptions de la future fonction et d'acquérir les niveaux de réflexion et de compétence qu'elle requiert.

7.6 Les temps personnels dédiés à l'intégration des connaissances

- ❖ **Le travail de recherche documentaire (TRD)** : Ce temps est destiné à développer la réflexion sur le mémoire de recherche de façon privilégiée. Guidés par les orientations bibliographiques des enseignants, des formateurs et des directeurs de mémoire, ces temps permettent aux étudiants de poursuivre leur réflexion, au-delà des contenus des enseignements.
- ❖ **Le temps personnel guidé (TPG)** : Ce temps est un espace de réflexion afin de permettre une prise de recul vis à vis d'apports théoriques et méthodologiques, d'expériences et d'expérimentations vécues au cours de la formation. Cette démarche peut se faire seul ou en groupes. Des demi-journées sont identifiées au planning. A ces temps identifiés au planning s'ajoute une heure journalière sur la pause médiane.
- ❖ **Le temps personnel** : L'intégration des enseignements et la réalisation des travaux de formation nécessitent l'allocation d'un temps de travail personnel qui n'est pas comptabilisé dans le temps de formation.

7.7 Les groupes dans la formation

La formation est organisée pour donner à chaque étudiant la possibilité d'expérimenter son positionnement dans des configurations de groupe différentes, d'en repérer les dynamiques et les fonctionnements. A partir de ses expérimentations, chacun sera amené à coopérer, à initier, à réguler, à animer, à évaluer le travail de groupes. En fonction de leurs objets, certains groupes seront identiques tout au long de l'année. Les groupes seront constitués soit par l'équipe pédagogique, soit par les étudiants.

7.8 Les rencontres pédagogiques

- ❖ **Suivi pédagogique** : Dans le cadre de rencontres individuelles et collectives, le formateur référent pédagogique et l'étudiant échangent sur le processus de professionnalisation à partir des situations vécues, du projet professionnel et des objectifs de formation. Le dispositif se structure autour :
 - ❖ De deux rencontres en suivi pédagogique collectif :
 - Avant le premier départ en stage du module 1 (initiation à la fonction cadre),
 - Entre les stages des Module 4 & 5 (Fonction d'encadrement – Fonction de formation).
 - ❖ De deux rencontres individuelles, d'environ 50 minutes par étudiant :
 - Avant le stage du module 2 (Santé Publique)
 - Après le stage du module 6 (Approfondissement et actualisation des connaissances).

Les étudiants peuvent à leur demande et en fonction de leurs besoins, trouver auprès de l'équipe pédagogique ou du directeur, aide, soutien et appui méthodologique.

- ❖ **Régulation collective** : De façon périodique et en fonction des besoins de la promotion étudiante ou de l'équipe pédagogique, une régulation collective est organisée pour échanger sur les situations et le vécu en formation.
- ❖ **Rencontres avec les représentants des étudiants** : Des représentants des étudiants sont élus par la promotion au retour du premier stage. Ils participent au Conseil Technique selon les dispositions de l'article 15 de l'Arrêté du 18 août 1995 modifié par l'Arrêté du 15 mars 2010. Ils disposent de temps d'intervention dans la formation pour échanger avec les étudiants, préparer les bilans de fin de semestre et de formation et relayer les informations. Ils sollicitent les rencontres nécessaires avec l'équipe pédagogique pour assurer le bon fonctionnement de la formation.

7.9 Un accompagnement adapté aux parcours singuliers

Un accompagnement différencié permet la mise en œuvre de dispositifs particuliers en fonction des étudiants en situation de handicap. Ces situations donnent lieu à une étude de dossier et font l'objet d'un projet de formation individuel contractualisé.

7.10 L'évaluation et la validation en formation

En formation, l'évaluation et la notation renvoient chacun à des expériences vécues qui contribuent, encore à l'âge adulte, aux représentations constructives ou non de la conscience de soi. Ces évaluations et notations ont pour intention de permettre un positionnement professionnel et de favoriser une démarche de progression personnelle et collective. La notation est une évaluation normative et représente la valeur donnée à un travail, rapportée à des critères d'évaluation, par un ou plusieurs notateurs, à un moment donné. Pour chacun des travaux les objectifs et les critères d'évaluation sont déterminés par l'équipe pédagogique et présentés aux étudiants et aux évaluateurs. La plupart des travaux, à l'exception des UE 2, 6 et 11 (du certificat IEP) et des UE A, B, H (du M2 IAE) bénéficient d'une double correction par un professionnel et un universitaire. Ce principe permet de co-valider les modules du parcours du diplôme cadre de santé et les UE du Certificat IEP et du M2 IAE.

Les sanctions pour plagiat peuvent aller de l'avertissement à l'exclusion de la formation⁴⁷.

Les évaluations orales sont réalisées en présence d'étudiants et sont considérées comme des temps d'échanges d'expériences et de connaissances. Les retours d'évaluations donnent lieu à une rencontre individuelle avec l'évaluateur sur demande de l'étudiant.

7.11 Unités d'évaluation des trois dispositifs de formation

7.11.1 Les intitulés du diplôme cadre de santé

Module 1 : *Initiation à la fonction cadre*

Module 2 : *Santé Publique*

Module 3 : *Analyse des pratiques et initiation à la recherche*

Module 4 : *Fonction d'encadrement*

Module 5 : *Fonction de formation*

Module 6 : *Fonction d'approfondissement et d'actualisation des connaissances*

7.11.2 Les intitulés du Certificat d'Etudes Politiques

UE 1 : *Organisations systèmes institutions*

UE 2 : *Politiques publiques et politiques de santé*

UE 3 : *Publics et sociétés*

UE 4 : *Cultures professionnelles et approches cliniques*

UE 5 : *Analyses des pratiques*

UE 6 : *Initiation à la recherche*

UE 7 : *Management*

UE 9 : *Etude de cas juridique*

UE 8 : *Formation et transmission des savoirs*

UE 10 : *Conduite de projets et approfondissement professionnel*

UE 11 : *Analyse de Politiques Publiques*

7.11.3 Les intitulés du Master Gestion RH en santé

UE A : *Management des compétences*

UE B : *GRH : fondamentaux (Tableaux de bord sociaux ; Evaluation, Formation et Recrutement ; Gestion de la rémunération)*

UE C : *Outils et compétences relationnelles*

UE D : *Droit et relations sociales*

UE E : *GRH, organisation et innovations en santé*

UE F : *Mémoire*

UE G : *Outils et compétences relationnelles – Perfectionnement*

UE H : *Management et santé au travail*

⁴⁷ Cf. Charte anti-plagiat de la DRDJSCS Auvergne-Rhône-Alpes

7.12 Articulation des validations des trois dispositifs de formation

IFCS	IEP	IAE	Modalités	Evaluateurs
Premier semestre				
<i>Module 1*</i>		UE B Moyenne $\geq$ 10/20 (6 ECTS)	Ecrit individuel	Universitaires
Module 1 Moyenne $\geq$ 10/20	UE 1 Moyenne $\geq$ 10/20 (4 ECTS)	UE C Moyenne $\geq$ 10/20 (8 ECTS)	Ecrit individuel d'analyse de la fonction cadre à partir du stage	Universitaires + Formateurs
			Oral individuel d'analyse d'une situation issue du stage	Cadres + Formateurs
<i>Module 2*</i>	UE 2 Note $\geq$ 10/20 (8 ECTS)		Ecrit individuel d'analyse des politiques de santé en rapport avec le stage	Universitaires IEP
<i>Module 3*</i>	UE 6 Note $\geq$ 10/20 (7 ECTS)		Ecrit individuel d'une fiche de lecture	Universitaires IEP
Module 4 Moyenne $\geq$ 10/20	UE 9 Note $\geq$ 10/20 (4 ECTS)	UE D Moyenne $\geq$ 10/20 (6 ECTS)	Ecrit collectif d'analyse et de synthèse à partir d'une situation d'encadrement (note de groupe)	Universitaires + Formateur
<i>Module 4*</i>		UE A Moyenne $\geq$ 10/20 (10 ECTS)	Ecrit individuel	Universitaires

* Identifié dans le Module mais ne participe pas à la validation de ce dernier

IFCS	IEP	IAE	Modalités	Evaluateurs
Second semestre				
Module 2 Moyenne $\geq$ 10/20	UE 3 Note $\geq$ 10/20 (4 ECTS)	UE H Moyenne $\geq$ 10/20 (4 ECTS)	Oral individuelle d'une démarche d'ergonomie et de Santé au Travail	Médecins de Santé Publique + Formateurs
	UE 4 Note $\geq$ 10/20 (4 ECTS)			
Module 3*	UE 11 Note $\geq$ 10/20 (13 ECTS)		Ecrit individuel d'analyse des politiques publiques	Universitaires IEP
Module 3 Participation	UE 5 Participation (4 ECTS)		Séquences de réflexions professionnelles et analyse des pratiques professionnelles	Attestation par les formateurs
Module 4 Moyenne $\geq$ 10/20	UE 7 Note $\geq$ 10/20 (4 ECTS)	UE E Moyenne $\geq$ 10/20 (8 ECTS)	Oral collectif d'analyse organisationnelle pour préparer une action d'amélioration de la qualité des soins (note de groupe)	Universitaire + Formateur
Module 5 Moyenne $\geq$ 10/20	UE 8 Note $\geq$ 10/20 (4 ECTS)		Mise en œuvre d'une action pédagogique	Formateurs
	UE 10 Note $\geq$ 10/20 (4 ECTS)		Oral individuel d'analyse d'une situation et d'un processus pédagogique issus d'une activité pédagogique réalisée en stage	Cadres + Formateurs
Module 3 + Module 6 Note $\geq$ 10/20		UE F Moyenne $\geq$ 10/20 (12 ECTS)	Ecrit Individuel d'initiation à la recherche : Mémoire Oral individuel de soutenance du mémoire	Directeur de mémoire + Universitaires IAE + Professionnel
Module 6*		UE G Moyenne $\geq$ 10/20 (6 ECTS)	Ecrit individuel	Universitaires

* Identifié dans le Module mais ne participe pas à la validation de ce dernier

7.12.1 Validation des modules du diplôme cadre de santé

❖ Les travaux

- ❖ La validation des modules 1, 4, 5 est obtenue par une note supérieure ou égale à 10/20, moyenne des deux notes correspondant au travail écrit et au travail oral.
- ❖ La validation du module 2 est obtenue par une note supérieure ou égale à 10/20 au travail individuel.
- ❖ La validation des modules 3 et 6 est obtenue par une note supérieure ou égale à 10/20 au mémoire soutenu. La soutenance du mémoire est conditionnée par la validation des modules 1, 2, 4 et 5.

❖ Les modalités de rattrapage

- ❖ Si la validation n'est pas obtenue aux modules 1, 2, 4, 5 : l'étudiant ou le groupe reprend le travail qui n'a pas obtenu la moyenne.
- ❖ Si les deux travaux n'ont pas obtenu la moyenne : l'étudiant ou le groupe reprend le travail qui a la moins bonne note ou le travail écrit si les deux travaux ont la même note.
- ❖ Si la validation n'est pas obtenue aux modules 3 et 6 : l'étudiant présente un complément de travail défini par son jury et le soutient dans les trois mois qui suivent le « Jury d'attribution du diplôme » en juin.

- ❖ Les stages : La validation du stage est attestée par le directeur au vu de l'attestation de présence signée par le référent du stage. En cas d'absence en stage, la situation de l'étudiant sera examinée par le directeur d'adjoint de l'IFCS et l'équipe pédagogique afin d'étudier la modalité de rattrapage. Le rattrapage pourra être programmé lors de la période estivale et l'étudiant sera présenté à la 2^{ème} session du jury diplôme cadre de santé à la DREETS en septembre.

- ❖ Obtention du diplôme cadre de santé : L'ensemble des validations des modules 1, 2, 4, 5 permet de présenter et de soutenir le mémoire. Le Diplôme de Cadre de Santé est attribué sur arrêté de la DREETS par un jury composé : du directeur général de l'ARS ou son représentant, de la directrice de l'IFCS ou son représentant, des membres des différents jurys de soutenance des mémoires. Il est présidé par un représentant de la DREETS. Sont déclarés admis « les étudiants ayant validé l'ensemble des modules ».

1.1.1 Validation des UE du Certificat IEP

Les enseignements sont regroupés en UE (Unités d'Enseignement) et répartis sur deux semestres.

La notation des travaux validant les UE est assurée par des universitaires, par des formateurs ou des professionnels à partir des cours dispensés, et des consignes de travail données. Un jury d'examen valide les unités d'enseignement obtenues par l'étudiant sur l'année.

La validation du Certificat d'établissement en PPS

Le Certificat PPS est attribué après décision du jury de l'IEP pour les étudiants qui ont validé chacune des UE. Une note inférieure à 10/20 pour l'une ou l'autre des unités, de l'UE 1 à UE 11 (à l'exception de l'UE5 validée par la participation), entraîne l'ajournement en session 1 et l'obligation de se présenter à la deuxième session.

Lorsque le module du parcours CDS est validé, la deuxième session ne concerne que le parcours IEP. Pour le parcours CDS, l'étudiant conserve la note obtenue lors de la première session.

A la deuxième session, l'étudiant ajourné doit passer les matières pour lesquelles il n'a pas obtenu la moyenne.

L'obtention du certificat PPS permet notamment de postuler pour l'entrée en 5^{ème} année (parcours Politiques Publiques de Santé) en vue de la délivrance du Diplôme de l'IEP de Grenoble, valant grade de Master.

7.12.2 Validation des UE du M2 IAE

Le M2 Gestion RH en santé est divisé en 8 UE obligatoires. Il est composé de deux semestres, chacun attribuant 30 crédits ECTS. L'évaluation s'effectue à la maille de l'UE et non des enseignements. La note seuil de 10/20 est appliquée à chaque UE. Il n'y a pas de compensation entre UE. Un semestre est acquis par validation de chacune des UE qui le composent (note $\geq 10/20$).

La session de seconde chance est organisée, dans la mesure du possible, au minimum quinze jours après la publication des résultats de la session initiale et avant la soutenance du mémoire. Quelle que soit la note de session de seconde chance, elle remplace la note de session 1. Les décisions du jury, en ce qui concerne les notes et le résultat final, sont définitives et sans appel. Le jury est souverain et peut, par une délibération spéciale, attribuer ou non des « points-jury » pour permettre à l'étudiant d'obtenir la moyenne.

L'étudiant qui constate une erreur dans la retranscription de ses résultats doit le signaler dans les meilleurs délais.

Le jury de la session 1 doit se réunir au plus tard fin juin pour la 1^{ère} session et au plus tard fin septembre pour la session de seconde chance. Les résultats sont affichés sur le lieu de formation et/ou sur l'Environnement Numérique de Travail (ENT) des étudiants.

Le master est obtenu lorsque l'étudiant a validé toutes les UE du M2. La note de Master est déterminée par la moyenne pondérée du nombre d'ECTS par UE, des notes des 2 semestres.

La mention est calculée sur la base de la moyenne générale au diplôme, qu'il soit obtenu en session 1 ou en session de seconde chance :

Moyenne ≥ 10 et < 12 :	Passable
Moyenne ≥ 12 et < 14 :	Assez Bien
Moyenne ≥ 14 et < 16 :	Bien
Moyenne ≥ 16 :	Très Bien

7.13 L'organisation du temps de la formation

La formation est planifiée du mardi 1^{er} septembre 2026 au lundi 28 juin 2027. Elle correspond à 42 semaines d'activité à temps plein. Quel que soit le statut de prise en charge de l'étudiant, la présence est obligatoire tout au long de la formation pour que celle-ci soit validée.

Amplitude de travail :

- ❖ La durée hebdomadaire de formation est de 35 heures.
- ❖ Les activités de formation sont habituellement planifiées de 8h30 à 17h00.
 - ❖ Début des enseignements à 9h le lundi.
 - ❖ Fin des activités pédagogiques à 16h30 le vendredi.
 - ❖ Des contraintes organisationnelles peuvent modifier l'horaire habituel.

Possibilités de participation à des journées professionnelles

Dans le cadre de la formation, les étudiants peuvent participer à 3 journées professionnelles. Ils en discutent l'intérêt dans le cadre de leur projet professionnel auprès d'un formateur et adressent une demande écrite argumentée au directeur adjoint de l'IFCS d'autorisation d'absence. Une attestation de présence est remise au directeur à l'issue des journées.

Les congés annuels

- ❖ 5 journées de congés annuels du 24 au 31 décembre 2026.

7.14 Evaluation du dispositif de formation

L'ensemble des activités proposées dans le cadre du projet pour la formation cadre de santé est évaluée à partir des modalités et des critères suivants :

- ❖ Auprès des étudiants :
 - ❖ Le projet pour la formation est présenté en début de formation comme une proposition ouverte qui vaut contrat passé par l'équipe pédagogique avec les étudiants. Notre premier indicateur se rapporte à la réalisation du projet pédagogique (nature et amplitude des écarts entre le planning réalisé et le projet annoncé).
 - ❖ La satisfaction des étudiants et la qualité de la formation sont évaluées par les étudiants :
 - Par des questionnaires mis à disposition sur la plateforme UNESS. Ils sont renseignés après la réalisation de chaque dispositif.
 - En deux temps spécifiques : fin décembre un bilan du premier semestre et fin juin une évaluation globale des dispositifs. Les délégués ont pour mission de préparer ces temps avec la promotion.
 - ❖ La performance du dispositif est mesurée par une auto-évaluation, quantitative et qualitative, des compétences managériales et pédagogiques de chaque étudiant. Elle est répétée deux fois : en début et fin de formation. Cette évaluation permet d'apprécier les apprentissages acquis en formation et traduits en expérimentation professionnelle.

L'ensemble de ces évaluations sont prises en compte par l'équipe pédagogique dans les orientations et l'organisation de l'année suivante.

8. Présentation du dispositif de formation

8.1 Initiation à la fonction cadre

Responsabilité pédagogique : Laurent MOUGNOZ

La fonction cadre est d'emblée considérée dans ses ouvertures sur les dimensions multiples et complexes d'un environnement politique et social :

- ❖ Cette fonction est en lien avec des aspects psychologiques, sociologiques, économiques, législatifs et réglementaires.
- ❖ Cette fonction s'exerce dans des établissements, des organisations, des structures, des réseaux, en rapport avec des contextes, des réformes, des contraintes en constantes évolutions.
- ❖ Elle engage des relations avec des personnes sur deux niveaux de compétences : appréhender des publics particuliers et favoriser des collectifs de travail.
- ❖ Elle se caractérise par des fonctions de soins et de services, de responsabilité et de formation, de coordination et de transversalité.
- ❖ Elle prend en compte un environnement et un contexte pour assurer un service de qualité aux patients et des conditions de travail pour les personnels.

8.1.1 Objectifs pédagogiques

- ❖ Acquérir des connaissances concernant les organisations, les institutions et les systèmes.
- ❖ « Se frotter »⁴⁸ à l'étude des institutions et de leur insertion dans les politiques et les systèmes auxquels elles appartiennent.
- ❖ Situer la fonction cadre dans ses rapports avec les institutions, les publics.
- ❖ Réaliser un premier écrit sous la forme d'un rapport d'étonnement.
- ❖ Analyser une situation de travail dans un contexte organisationnel et institutionnel.
- ❖ Repérer les différentes conceptions et principes qui dynamisent la fonction cadre.
- ❖ Se situer personnellement et professionnellement dans les relations de travail et de communication qu'elles impliquent.

8.1.2 Contenu pédagogique

Prévoir les activités et les moyens (Comp. 01) :

Le système normatif : I. DI TACCHIO (MC Droit)	3h
Les institutions politiques et administratives : I. DI TACCHIO (MC Droit)	6h
Contexte sociétal, problématique de santé : S. ALVAREZ (MC Sociologie).....	3h
Organisation sanitaire, GHT : Intervenant à préciser.....	3h
Finance et gestion hospitalière (marché, achat) : Intervenant à préciser	3h
Politique de la vieillesse : S. ALVAREZ (MC Sociologie)	6h

Organiser et coordonner les activités (Comp. 03) :

TD « Rapport d'étonnement » : L. MOUGNOZ	3h
Méthodologie « Analyse de situations » (ADS) : PP. DUJARDIN	3h
Analyse systémique d'une organisation : J. MANTO-JONTE (MC Psychologie du Travail et des Organisations)	3h
Innovations organisationnelles en santé : L. ADLA (MC Sciences de Gestion).....	21h

⁴⁸ Montaigne : « Frotter et limer notre cervelle contre celle d'autrui »

Manager les compétences individuelles et collectives (Comp. 04) :

Présentations individuelles : PP. DUJARDIN ; L. MOUGNOZ.....	3h
Présentation du stage compétences : L. MOUGNOZ.....	1h
Management des compétences : Ch. DEFELIX (PU Sciences de gestion).....	21h

Contrôler et évaluer (Comp 08)

Tableaux de bord sociaux : A. VALETTE (PU Sciences de Gestion)	14h
--	-----

8.1.3 Stage

Le stage est un élément important de la formation par alternance, alternance intégrative ou interactive, en termes de lieux, d'enseignements, d'expériences de la fonction, d'acteurs. Un contrat de stage entre l'institut de formation, la structure d'accueil en stage et l'étudiant contribue au processus de formation. La vitalité de ce partenariat repose sur l'étudiant qui est acteur de son projet professionnel et construit les liens entre ses apprentissages issus des situations de travail et des situations d'enseignements. Les apprentissages théoriques et pratiques s'effectuent aussi bien en situation de travail qu'en situation de recevoir un enseignement.

Le premier stage se déroule auprès d'un cadre salarié d'une entreprise publique ou privée. Il s'agit de comprendre une organisation professionnelle et une structure de travail en lien avec ses missions et son utilité sociale, de situer le rôle du cadre et son champ d'action, ses liens internes et ses relations extérieures avec les professionnels, les usagers ou les clients. Situé en début de formation, il favorise une approche pluridisciplinaire et systémique de la fonction et de l'entreprise.

Le stage d'initiation à la fonction de cadre a pour objectif de connaître et de comprendre un environnement politique et culturel qui permet d'approcher des aspects psychologiques, sociologiques, économiques, législatifs et réglementaires, en dehors d'un environnement soignant ou sanitaire. Ainsi, le rôle et les missions du cadre peuvent être identifiés dans une approche objectivée sur des domaines et des dimensions concernant, la communication, l'organisation, l'animation, la coordination, la veille, l'éthique, ...

8.1.3.1 Objectifs institutionnels

Il s'agit pour l'étudiant de définir et de comprendre en début de formation, la place, les missions, les rôles, les positionnements de l'encadrement dans un environnement hors sanitaire et de découvrir les modes de management dans les entreprises. Cette proximité avec un encadrant permet d'appréhender la dimension éthique et la prise de décision dans des contextes et environnements de travail.

Ce stage « hors sanitaire » offre deux particularités qui présentent un grand intérêt pour notre projet de formation des cadres de santé :

Il est une occasion de confronter sa représentation de deux mondes d'exercice de la fonction de cadre, distingués par les notions de communauté de travail, de mise à disposition de biens et de services, de profit, du sens de la responsabilité, etc.

Il permet d'amorcer la réflexion sur le positionnement d'un cadre dans une organisation à partir d'une analyse de situation de travail (Epreuve orale) et d'un rapport d'étonnement (Epreuve écrite), travaux réalisés à partir du stage et qui permettent la validation du module1 et de l'UE1 « organisations systèmes institutions ».

Il s'agit lors du stage de :

- ❖ Identifier la structure ou l'entreprise,
- ❖ Connaître ses raisons sociales et juridiques,
- ❖ Comprendre son environnement politique, concurrentiel, stratégique et culturel,
- ❖ Distinguer le public concerné, ses caractéristiques et ses attentes.
- ❖ Constituer un organigramme,
- ❖ Repérer les acteurs et les partenaires,
- ❖ Repérer les missions et les fonctionnements,
- ❖ Préciser les projets, les enjeux et les contraintes,
- ❖ Appréhender l'organisation des activités et du travail.
- ❖ Identifier les modalités mises en œuvre pour conduire les missions, les projets et atteindre le service attendu,
- ❖ Identifier les stratégies de gestion des ressources humaines,
- ❖ Situer la place et le rôle du cadre,
- ❖ Cerner son champ d'action et de responsabilité,
- ❖ Mettre en œuvre, conduire, réaliser des travaux.

Avoir des objectifs permet de construire ses compétences, de connaître les étapes et les environnements qui favorisent les apprentissages en fonction de son projet professionnel. Les objectifs institutionnels sont complétés et enrichis par les objectifs personnels de l'étudiant, en fonction de son expérience, de ses propres objectifs d'apprentissage et des ressources du stage.

8.1.3.2 Objectifs personnels

Les objectifs personnels complètent les objectifs institutionnels. Ils permettent à l'étudiant de définir les axes spécifiques à développer. Ces objectifs se définissent par des activités en lien avec des capacités (être capable de ...). Ils constituent un référentiel permettant une autoévaluation en fin de stage. Ils peuvent contribuer à orienter le projet professionnel et à formuler des objectifs pour les prochains stages.

Les objectifs s'élaborent selon 5 critères : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporels (SMART).

Les objectifs personnels sont formalisés dans le document intitulé « contrat de stage pour la formation cadre de santé ».

8.1.4 Projet professionnel

En lien avec les différentes activités de ce module, son expérience personnelle et professionnelle, son projet professionnel, l'étudiant contractualise son parcours de formation pour développer une singulière professionnalité qui est une des finalités de la formation des cadres de santé.

Le projet professionnel énonce ce qu'on veut faire et les moyens pour y arriver, il est rétrospectif et prospectif, il est étayé par des enseignements, des lieux de stage, des rencontres. C'est un outil d'aide à la réalisation de sa formation et de son devenir professionnel, c'est un écrit et un processus qui le fait évoluer.

Les connaissances, sur des savoir-faire liés à la pratique de son métier et sur l'expérience liée à la singularité des personnes, construisent des compétences pour élaborer son projet. Les compétences sont une combinaison de ces trois facteurs et constituent un potentiel d'actions efficaces dans des contextes et des situations. Elles engagent les personnes dans un devenir professionnel.

Des groupes de réflexion sur les pratiques professionnelles sont planifiés à chaque retour de stage.

8.1.5 Evaluations

- ❖ Réalisation d'un travail écrit individuel « GRH et outils de pilotage » (Comp. 08). Il mobilise les techniques des : Tableaux de bord sociaux ; Evaluation, Formation et Recrutement ; Gestion de la rémunération à partir de cas.

Présentation des modalités : A. VALETTE ; M. DEJEAN ; Ch. GATIGNOL0h30

Correcteur et durée de l'épreuve : A. VALETTE ; M. DEJEAN ; Ch. GATIGNOL....1h30

Validation : Cet écrit individuel crédite l'UE B.

- ❖ Réalisation d'un travail écrit « Rapport d'étonnement » (Comp. 03) à partir d'un questionnaire mené en stage.

Présentation des modalités : L. MOUGNOZ.....0h30

Correcteurs et durée de l'épreuve : L. MOUGNOZ et F. CANOLLE.....0h30

Validation : La note participe à la validation du module 1, de l'UE 1 et de l'UE C.

- ❖ Présentation orale d'un travail individuel « Analyse de situations » (Comp. 03) à partir du stage.

Présentation des modalités : L. MOUGNOZ.....0h30

2 TD méthodologie en groupes : 4 cadres formateurs.....7h

Correcteurs et durée de l'épreuve : 4 cadres formateurs et 4 managers en entreprises0h30

L'ADS est présentée en huitième de promotion.

Validation : La note participe à la validation du Module 1, de l'UE 1 et de l'UE C.

8.2 Santé Publique

Responsabilité pédagogique : Pierre-Philippe DUJARDIN/remplaçant

La promotion de la santé de la population, dans ses aspects individuels et collectifs, fonde l'action des cadres de santé dans ses dimensions, pédagogiques, d'encadrement et de recherche. Les professionnels sont amenés à élargir leur compréhension de la santé et des soins dans leur dimension politique, culturelle, éthique et économique. Cette approche a pour but, à la lumière de connaissances multidisciplinaires et pluriprofessionnelles, de permettre aux futurs cadres de santé de questionner la pratique soignante et de s'inscrire dans la mutation du système de santé et des institutions, en se situant comme acteur de changement et partenaire, quel que soit leur lieu d'exercice.

Ce travail sur la santé et le soin, mené simultanément à la réflexion sur la posture de cadre, permet à chaque étudiant de poser les fondements de la fonction de cadre de santé. Le processus d'apprentissage individuel et collectif amène chaque étudiant, en regard de son expérience et de son projet, à préciser et enrichir ses savoirs.

8.2.1 Objectifs pédagogiques

Les capacités d'apprentissage de l'étudiant, les apports théoriques et les expérimentations en stage permettront à chacun de :

- ❖ Appréhender les mutations de la société contemporaine pour repérer les publics, leurs besoins, les demandes en santé et les acteurs,
- ❖ Identifier les facteurs qui influent sur la santé des personnes et des groupes,
- ❖ Appréhender les différentes dimensions de la santé,
- ❖ Acquérir une connaissance des orientations et évolutions politiques en matière de santé,
- ❖ S'initier aux concepts, méthodes et outils en santé publique et communautaire,
- ❖ Enrichir la connaissance de sa propre profession et celle des autres professions de santé, réfléchir leur coopération pour les soins,
- ❖ Clarifier et enrichir sa conception de la santé et du soin.

8.2.2 Contenu pédagogique

Prévoir les activités et les moyens (Comp. 01)

Analyse des Politiques publiques : E. GUILLALOT (MC Politiques Publiques)	3h
Histoire de la protection sociale du 19 ^{ème} à 1945 : E. GUILLALOT (MC Politiques Publiques).....	6h
Politique sociale locale : A. RODE (MC Politiques Publiques).....	6h
La santé et la maladie comme construction sociale : S. ALVAREZ (MC Sociologie) ..	3h
Méthodologie du rapport de Santé Publique : S. ALVAREZ (MC Sociologie)	3h
Concepts et méthode en santé au travail : C. VETTER (Médecin du travail - CHUGA)	3h
Le droit des patients : I. DI TACCHIO (MC Droit)	6h
Les réformes du système de santé : I. DI TACCHIO (MC Droit).....	3h
Les responsabilités des professionnels de santé : I. DI TACCHIO (MC Droit)	6h
Simulation étude de cas juridique : Intervenant à préciser	6h
Politique publique de santé : V. CABY (MC Politiques Publiques - IEP)	6h
Place des usagers dans la construction des politiques publiques : l'exemple du handicap : L. BOURGOIS (ATER).....	3h
L'ARS : D. MARTINS.....	3h

Participer à une démarche qualité, gestion des risques (Comp. 02)

Gestion des risques, sécurité des soins, EPP : S. DUCKI (Praticien Hygiéniste - CHUGA)	3h
Ethique, RSE et management : C. MENNESSIER (Consultant et chercheur associé au CERAG).....	14h

Organiser et coordonner les activités (Comp. 03)

Conduite du changement, ergonomie : S. CAROLY (Pr Ergonomie - INPG)	3h
Analyse de l'activité de travail : S. CAROLY (Pr Ergonomie - INPG)	3h

8.2.3 Stage

Le stage de santé publique est une opportunité pour interroger et élargir les représentations et la compréhension de la santé et du soin dans leurs différentes dimensions : politique, culturelle, éthique, sociale, économique. Il favorise la rencontre de différentes populations et ouvre à la pluri professionnalité.

La promotion de la santé, dans ses aspects individuels et collectifs, fonde l'action des cadres de santé dans leur fonction pédagogique et d'encadrement. Le cadre de santé ouvre la logique des soins aux logiques de population, de prévention et d'éducation.

L'évolution actuelle du système de santé engage les professionnels à élargir leur compréhension de la santé dans ses dimensions politiques, culturelles, éthiques, sociales et économiques. Le stage permet d'aller dans une structure sanitaire, sociale, socio-éducative et médico-sociale pour comprendre comment une organisation et ses professionnels prennent en charge les besoins des personnes et des populations dans le cadre de leurs missions orientées par les politiques publiques.

8.2.3.1 Objectifs institutionnels

- ❖ Identifier les politiques publiques qui concernent directement les institutions, les publics et les professionnels rencontrés en stage et chercher les questions qu'elles posent.
- ❖ Repérer un ou des problèmes de santé s'exprimant dans un groupe ou une population :
 - ❖ Comment ce ou ces problèmes s'expriment-ils ?
 - ❖ Comment les personnes concernées parlent-elles de leur santé, leurs besoins de santé ?
 - ❖ Quels liens avec les conditions de vie, le contexte socio-culturel et économique ?
- ❖ Connaitre les missions de la structure, son fonctionnement, son financement et la politique de santé dans laquelle elle s'inscrit ; Savoir les décrire et les présenter de façon synthétique.
- ❖ Repérer la diversité des moyens, des acteurs, des ressources et des partenariats institutionnels, interprofessionnels, et interministériels mis en œuvre pour la prise en charge des problèmes de santé des populations observées.
- ❖ Etudier l'adéquation entre les actions menées et les problèmes de santé identifiés.
- ❖ Comprendre le sens des actions entreprises et des projets engagés.

8.2.3.2 Objectifs personnels

Voir 8.1.3.2 page 41

8.2.4 Evaluations

- ❖ Réalisation d'un travail écrit individuel « Politiques Publiques » (Comp. 01) à partir d'une observation menée en stage.

Présentation des modalités : PP. DUJARDIN ; S. ALVAREZ0h30

Correcteurs et durée de l'épreuve : L. BOURGOIS ; S. ALVAREZ ; A. RODE0h

Validation : Ce travail individuel crédite l'UE 2.

- ❖ Présentation orale individuelle d'une « Démarche de Santé au Travail » (Comp. 01) reprenant une problématique de santé publique dans une dimension managériale.

Présentation des modalités : PP. DUJARDIN0h30

Correcteurs et durée de l'épreuve : I. LHEUREUX et J. ASTY ou C. VETTER et PP DUJARDIN0h30

La démarche de santé publique est présentée devant un huitième de promotion au retour du stage d'encadrement (M4).

Validation : La note participe à la validation du Module 2 et crédite les UE 3, UE 4 et UE H.

8.3 Analyse des pratiques et initiation à la recherche

Responsabilité pédagogique : Pierre-Philippe DUJARDIN/Remplaçant en cours de recrutement

L'analyse des pratiques professionnelles, la réflexion éthique développent particulièrement la réflexion personnelle sur le sens, les finalités, les a priori et permettent de se distancier des situations et phénomènes, pour mieux les comprendre et concevoir leurs évolutions. L'initiation à la recherche permet aux étudiants, à travers la réalisation d'un travail de recherche, d'expérimenter les étapes, méthodes et postures qui permettent d'accéder au développement d'un esprit scientifique, appliqué au champ professionnel de réflexion des cadres de santé.

8.3.1 Objectifs pédagogiques

- ❖ Acquérir des méthodes et apprendre à problématiser des situations,
- ❖ Développer la compréhension des situations de soins, de formation et d'encadrement,
- ❖ S'initier à la lecture critique des sources documentaires (« *Evidence Based Practice* »)
- ❖ Développer un raisonnement à partir de travaux scientifiques et professionnels
- ❖ Développer la rigueur d'analyse et de conceptualisation,
- ❖ Argumenter ses choix et ses positionnements,
- ❖ S'ouvrir sur les différents champs et cultures professionnels.

8.3.2 Contenu pédagogique

Manager les compétences individuelles et collectives (Comp. 04) :

Réflexion sur les Pratiques Professionnelles (RPP) : PP. DUJARDIN (puis remplaçant) et L. MOUGNOZ..... 18h
 TP Informatique (Option) : P. GAY (CdS MER).....8h

Contrôler et évaluer (Comp. 08) :

TD statistiques : PP. DUJARDIN9h

Développer la recherche (Comp. 09) :

TD « Méthodologie lecture et fiche de lecture » : S. ALVAREZ (MC Sociologie)3h
 Méthodologie recherche en SHS : E. GUILLALOT (MC Politiques Publiques)..... 12h
 TD « Méthodologie de recherche en SHS » : E. GUILLALOT (MC Pol. Pub.).....9h
 TD « Direction de mémoire » : F. AJELLO-MOYNE ; C. ARMONIA ; R. CHAPOT ; M. CROUZAT ; V. DEMANGE ; S. HANSEL ; S. KASSAMA ; R. ROLLAND27h
 2 TD en binôme avec l'accompagnant IAE (Acc-IAE) : F. CANOLLE ;
 Ch. DEFELIX ; M. DEJEAN ; S. GAND ; E. GARDET ; C. MENNESSIER ;
 É. RUIZ ; A. VALETTE 6h
 Discussion de la « Question de recherche » : Directeurs de mémoire, Accompagnants IAE, E. GUILLALOT ou V. CABY2h
 Recueil de données pour le mémoire 4 jours
 TD « Préparation des soutenances » : Directeurs de mémoire3h
 Soutenance du mémoire 1h

8.3.3 Evaluations

❖ Réalisation d'une « Fiche de lecture » (Comp. 09).
Présentation des modalités : S. ALVAREZ.....0h30
Correcteurs et durée de l'épreuve : S. ALVAREZ ; E. GUILLALOT ; A. RODE.....4h
Validation : La note crédite l'UE 6.

❖ Participation aux « Réflexions des Pratiques Professionnelles » (Comp. 04).
Présentation des modalités : PP DUJARDIN ; L. MOUGNOZ.....0h15
Validation : La participation aux séances crédite l'UE 5.

❖ Réalisation d'un travail écrit « Note d'analyse des politiques publiques » à partir de la situation de départ du mémoire (Comp. 09).
Présentation des modalités : V. CABY0h30
Correcteurs et durée de l'épreuve : Universitaire IEP.....0h
❖ **Validation** : La note crédite l'UE 11.

❖ Réalisation d'un « Mémoire individuel d'initiation à la recherche » (Comp. 09).
Présentation des modalités : PP. DUJARDIN.....2x1h
Pour le DCS et M2 Gestion RH et Santé sur la base du manuscrit et de la soutenance
Correcteurs et durée de l'épreuve : Directeurs de mémoire, Accompagnants IAE et jurys professionnels du secteur sanitaire1h
La soutenance est réalisée en présence de 4 ou 5 étudiants.
Validation :
Pour le DCS et M2 Gestion RH et Santé : Les notes de l'écrit du mémoire et de la soutenance valident l'UE F et les Modules 3 et 6. Le mémoire est soutenu en juin 2027.

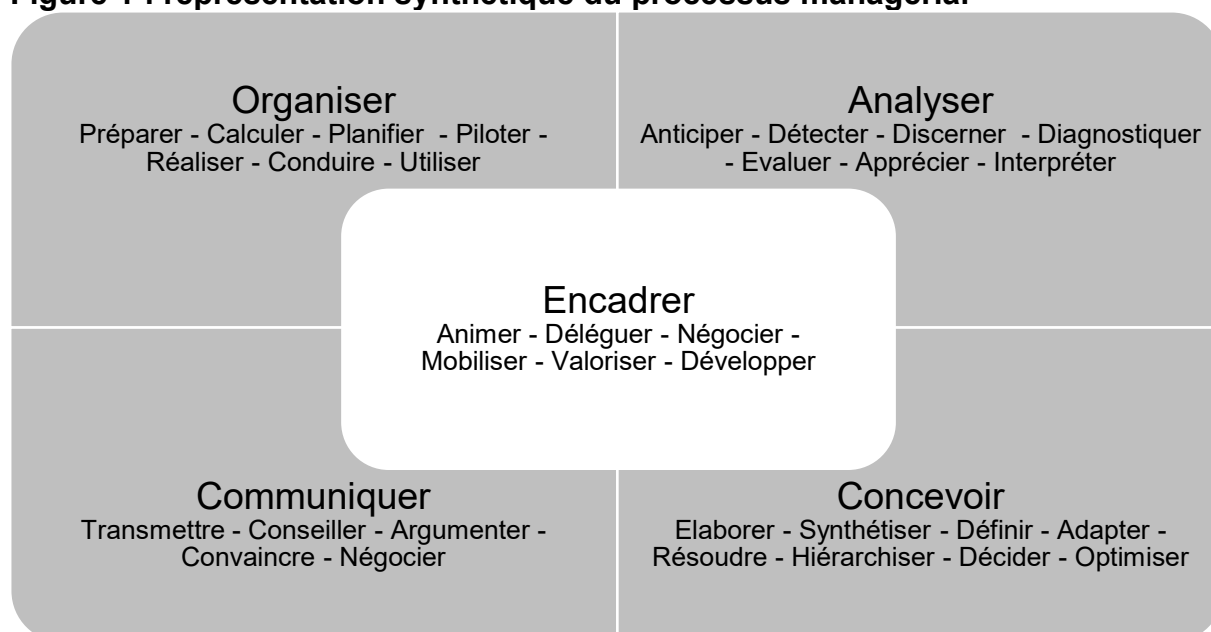
8.4 Fonction d'encadrement

Responsabilité pédagogique : Pierre-Philippe DUJARDIN/Remplaçant

La fonction de cadre de santé n'a de sens qu'au service de la santé des personnes soignées, de leur famille et des groupes professionnels, avec comme ligne directrice l'efficacité et la qualité des soins dans un environnement contraint.

Cette préoccupation oriente la réflexion et sert de fondement à l'action du cadre de santé dans sa fonction d'encadrement à différentes étapes (Figure 1). Sa fonction le place parmi les acteurs au centre du système, en charge du pilotage d'une unité fonctionnelle, en collaboration avec le médecin, pharmacien, biologiste responsable. Il participe à l'évolution des organisations, de la qualité et de la gestion des risques, au respect de la réglementation et des conditions de travail.

Figure 1 : représentation synthétique du processus managérial



Cet axe est au service du développement de compétences dans les différentes dimensions de la fonction : de soin et de service, de proximité, institutionnelle, d'intermédiaire, de médiation et de transversalité. L'ensemble des connaissances et des activités propose à l'étudiant des savoirs orientés par les évolutions récentes sociales et structurelles, de repérer et développer ses propres conceptions de la fonction, d'expérimenter des postures et des méthodes afin d'asseoir son positionnement. Cet enseignement se déroule simultanément à celui sur la fonction de formation afin d'affirmer les liens forts et les spécificités des deux fonctions : formation et encadrement.

Le management peut être considéré comme un art⁴⁹, c'est-à-dire une subtile adaptation du cadre de santé à l'environnement de travail et à ses spécificités. Le but est d'organiser au mieux les ressources disponibles de manière efficace et efficiente en fonction de l'objectif de production fixé par l'institution. Le management s'appuie sur des connaissances disciplinaires et des techniques de gestion et nécessite un effort d'actualisation des connaissances et d'adaptation en fonction du contexte.

⁴⁹ Marc Hees, *Le management à l'hôpital. Science, art, magie ?*, 2ème, Perspective soignante (Paris: Seli Arslan, 2010).

Objectifs pédagogiques

- ❖ Situer la fonction de cadre de santé et ses différents partenariats,
- ❖ Comprendre et expérimenter la position cadre de santé et se situer dans les différentes dimensions de la fonction et du fonctionnement hospitalier,
- ❖ Situer sa responsabilité en position de cadre de santé dans l'équipe et avec les collaborateurs concourant au fonctionnement du service,
- ❖ Concevoir et accompagner les changements,
- ❖ Organiser le travail d'une équipe et la gestion d'un service dans la visée d'une recherche de qualité de soin et des prestations pour les usagers,
- ❖ Considérer les conditions de travail et d'ergonomie dans les organisations de soin,
- ❖ Développer ses capacités d'analyse, d'intervention, de positionnement et d'autoévaluation dans une situation d'encadrement,
- ❖ Travailler les liens et les transferts entre les fonctions managériale et pédagogique.

8.4.1 Contenu pédagogique

Prévoir les activités et les moyens (Comp. 01)

Gestion économique et financière (1) : EPRD : E. ZURCHER (DAF - CH Aix les Bains)	3h
Gestion économique et financière (2) : T2A PMSI : S. MERCIER (Chef de pôle DIM – CH Métropole Savoie)	3h
Gestion de la rémunération : M. DEJEAN (Docteure en pharmacie, doctorante en sciences de gestion)	7h

Organiser et coordonner les activités (Comp. 03)

Analyse stratégique : S. GUGLIERI (Ingénieur Process –ST Microélectronics)	3h
TD « Analyse stratégique » (Etude de cas) : S. GUGLIERI (Ingénieur Process –ST Microélectronics)	3h
TD « Conception d'un guide d'entretien » (Etude qualitative) : S. GUGLIERI	3h
Résolution de problèmes : méthode et outils : PP. DUJARDIN	3h
TD « Diagnostic organisationnel » : S. GUGLIERI, PP. DUJARDIN	3h
TD « Problématisation organisationnelle » : S. GUGLIERI, PP. DUJARDIN	3h
Psychosociologie des organisations : J. MANTO-JONTE (MC Psychologie du Travail et des Organisations)	3h
Politique de Ressources Humaines : C. MONDIN	3h
Réglementation et organisation du temps de travail : C. MONDIN	3h
Gestion RH FPH : Statut, carrière et rémunération : C. LACAZALE (AAH-CHUGA)	3h
Gestion RH Secteur privé : E. BELLOUARD (CdS – IFSI Clémenceau)	3h
Les Organisations Syndicales à l'hôpital : Rôles, missions, relations avec l'encadrement et la DRH : F. JOBERT (AAH-CHUGA)	3h
Rôles et missions du directeur de soins : C. RODRIGUEZ (Dir. soins – CHAI)	3h
Evaluation, Formation et Recrutement Perfectionnement RH : Ch. GATIGNOL (Formatrice indépendante)	10h30

Encadrer des équipes (Comp. 05)

Lien entre l'histoire des organisations, modèles de management et motivation au travail : J. MANTO-JONTE (MC Psychologie du Travail et des Organisations)	3h
Psychosociologie des groupes : J. PAVILLET (Psychologue du travail - CHUGA)	3h
Prévention des Risques Psycho-Sociaux : J. PAVILLET (Psychologue du travail - CHUGA)	3h

Théories de l'engagement : J. MANTO-JONTE (MC Psycho. Travail et des Organisations)	3h
Syndicalisme en France et à l'hôpital : E. GUILLALOT (MC Politiques Publiques)	3h
Evaluation professionnelle, rapport circonstancié : E. GAUVIN (Cadre Supérieur – CHAI).....	3h
Management d'équipe : S. TOUSSAINT (Consultante).....	21h

Conduire un projet (Comp. 06)

Le projet : concept et démarche : D. CAPRON (Ingénieur Organisation et Méthode) .	3h
Outils de la conduite de projet : D. CAPRON (Ingénieur Organisation et Méthode)....	5h
Prise de contact Cadres correspondants – Etudiants	1h
Présentation des Démarches Projet + Finalisation groupes : PP. DUJARDIN	2x1h
Recueil de données des Démarches Projet (Cf. Stage) :	4 jours
TD « Démarches projet » : PP. DUJARDIN.....	3h

Contrôler et évaluer (Comp 08)

Indicateurs d'activité : PP. DUJARDIN	3h
---	----

Communiquer et transmettre (Comp. 10)

Communication dans les organisations : M. AZNAR (PhD. Information et Communication)	6h
Tableau de bord et Rapport d'activité : PP DUJARDIN	3h
Restitution aux cadres correspondants de la démarche projet.....	3h

8.4.2 Stage

Le stage est un lieu d'expérimentation de l'exercice de la fonction de cadre de santé. Il doit permettre à l'étudiant en situation de proximité et dans une posture d'acteur, l'apprentissage de la fonction dans ses différentes dimensions.

8.4.2.1 Objectifs institutionnel

Fonction de proximité

- ❖ Comprendre la place du cadre de santé par rapport aux usagers, leur famille et les associations, sa place dans le soin,
- ❖ Repérer les méthodes et outils d'évaluation des pratiques et de l'activité de soins,
- ❖ Comprendre le rôle du cadre de santé dans l'articulation des différents projets,
- ❖ Comprendre le rapport entre le contexte et l'exercice de la fonction,
- ❖ Garantir la mise en œuvre des réglementations professionnelles,
- ❖ Repérer au quotidien, la place et le rôle du cadre dans la hiérarchie, avec l'équipe médicale et les différents partenaires intra et extra hospitalier,
- ❖ Repérer les enjeux autour de la structuration en pôles,
- ❖ Comprendre les effets de la mise en œuvre de la réglementation et la gestion du temps de travail,
- ❖ Appréhender les outils de gestion et leur efficience,
- ❖ Repérer les conditions de la délégation et ses effets sur la dynamique d'équipe,
- ❖ Repérer les mécanismes de circulation de l'information et leurs effets,
- ❖ Comprendre les mécanismes de prise de décision et leurs effets.

Fonction institutionnelle

- ❖ Repérer la place et le rôle du cadre dans la hiérarchie, avec l'équipe médicale et les différents partenaires intra et extra hospitalier,
- ❖ Comprendre le rôle et l'articulation des différents projets de l'établissement (notamment la mise en place des pôles),
- ❖ Repérer les politiques de gestion des ressources humaines (recrutements, mobilités, attractivité, fidélisation, ...),
- ❖ Comprendre les effets et les enjeux de la réglementation et la gestion du temps de travail,
- ❖ Repérer les démarches, outils au service de l'amélioration de la qualité,
- ❖ Repérer les mécanismes de passage de l'information et leurs effets,
- ❖ Comprendre les mécanismes de prise de décision et leurs effets.

Fonctions transversales et réalisation de projet

- ❖ Repérer les enjeux et les conditions d'un travail en partenariat intra et extra hospitalier (pôles d'activité, réseaux de soins par exemple) au service du parcours de soins des usagers,
- ❖ Comprendre la place et le rôle du cadre au regard des différentes logiques qui traversent les institutions et leurs acteurs,
- ❖ Repérer les intérêts et les enjeux des différents projets et la place du cadre au regard de ces projets.

8.4.2.2 Objectifs personnels

Voir 8.1.3.2 page 41

8.4.3 Evaluations

- ❖ Réalisation d'un travail de groupe sur des thématiques GRH et rendu d'une synthèse individuelle écrite.

Présentation des modalités : Ch. DEFELIX.....0h15

Correcteurs et durée de l'épreuve : Ch DEFELIX.....2h

Validation : La note crédite l'UE A.

- ❖ Réalisation d'un travail écrit de groupe « Etude de cas juridique » (Comp. 03).

Présentation des modalités : I DI TACCHIO et PP. DUJARDIN0h30

Correcteurs et durée de l'épreuve : I DI TACCHIO et PP. DUJARDIN4h

Validation : La note participe à la validation du Module 4, elle crédite l'UE 9 et l'UE D.

- ❖ Réalisations d'un rapport et d'une présentation orale d'un « Diagnostic organisationnel et démarche projet » (Comp. 06).

Présentations des modalités : PP. DUJARDIN2 x 1h

Correcteurs et durée de l'épreuve : Remplaçant PP. DUJARDIN et S. GUGLIERI.0h35

La présentation orale se fait devant les étudiants volontaires.

Validation : Les notes du rapport et de la présentation valident le Module 4, l'UE 7 et l'UE E.

8.5 Fonction de formation

Responsabilité pédagogique : Laurent MOUGNOZ

La fonction cadre de santé participe également à la transmission des savoirs dans le domaine de la formation initiale et continue dans un souci de qualité des soins auprès des personnes. Dans un contexte en pleine évolution⁵⁰ la formation propose à l'étudiant d'accéder à des savoirs et de construire des expérimentations afin de repérer et développer ses propres conceptions de la fonction de formation⁵¹. Elles seront mobilisées en situations managériales ou de formation lors des stages. Différentes postures seront expérimentées tout au long de la formation : apprenant, formateur, enseignant, évaluateur. Les finalités sont de permettre à l'étudiant un positionnement, le développement de compétences en ingénierie de formation et d'initier un travail réflexif et de recherche.

8.5.1 Objectifs pédagogiques

- ❖ Clarifier et enrichir les notions de formation professionnelle, formation clinique, formation tout au long de la vie.
- ❖ Etudier les processus d'apprentissages.
- ❖ Questionner l'exercice de la fonction cadre de santé à partir des évolutions des formations et de leurs effets sur l'apprentissage par compétences,
- ❖ Aborder des concepts et cadres théoriques des Sciences de l'Education,
- ❖ Découvrir une structure de formation initiale ou continue, la fonction de formateur, le travail en équipe de pairs,
- ❖ Préparer, réaliser, analyser et auto évaluer des activités de formation, expérimenter les méthodes et pratiques pédagogiques, les TICE⁵²,
- ❖ S'interroger sur la place de la relation pédagogique en formation et ses effets sur l'apprentissage,
- ❖ S'interroger sur la prise en compte de la personne soignée dans les formations.
- ❖ Travailler les liens et transferts entre les fonctions pédagogiques et managériales.
- ❖ Organiser des actions de formation (visite, conférence, cours).

8.5.2 Contenu pédagogique

Manager des compétences individuelles et collectives (Comp. 04)

Mission et rôle de l'ANFH. Plan de formation : E. VILLAIN (Référént régional ANFH) 3h

Concevoir des actions de formation initiales et continues (Comp. 07)

Les théories d'apprentissage : F. CACHON (Formateur CRC).....3h
La formation par alternance : F. CACHON (Formateur CRC).....3h
Simulation, nouvelle modalité d'apprentissage : T SECHERESSE (Médecin - CHMS)
.....3h
Fonctionnement des instituts de formation : V. GUEGAN (CSS IFSI – CHMS).....6h
Pédagogie dématérialisée : K. CAUCHOIS/J. BETHOUARD (DAPI / PERFORM)3h
Elaboration d'une fiche pédagogique et formulation d'objectifs (Cf. Journées d'actualisation) : PP. DUJARDIN puis remplaçant ; L. MOUGNOZ3h

⁵⁰ Approche par compétences, universitarisation, VAE

⁵¹ M.A. COUDRAY, C.GAY : le défi des compétences : comprendre et mettre en œuvre la réforme des études infirmières, Editions Masson, juin 2009, page 113 : nouveau positionnement et nouvelles compétences pour les formateurs.

⁵² Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement

Contrôler et évaluer (Comp. 08)

De la compétence individuelle à la compétence collective : F. CACHON (Formateur CRC)3h

Développer la recherche (Comp. 09)

TD « Méthodologie de recherche bibliographique » : Documentalistes BUDL & IEP ..6h

Présentation de l'outil Zotero (optionnel) : Documentaliste IEP.....1h30

Zotero : Capsule Vidéo UGA0h

TD « Méthodologie d'argumentation » : B. BIGUENET (Cadre Sup).....3h

TD « Méthodologie de problématisation » : B. BIGUENET (Cadre Sup).....3h

8.5.3 Stage

Le stage est un espace qui permet à l'étudiant de développer des savoirs expérientiels, des savoirs d'action et d'approcher concrètement la fonction de formation. Il favorise la compréhension de la fonction et de l'exercice cadre de santé par la confrontation avec la réalité et une équipe de pairs.

8.5.3.1 Objectifs institutionnels

- ❖ Découvrir une structure de formation, son projet pédagogique,
- ❖ Connaître la législation et l'organisation des formations initiales et continues, les évolutions en cours, notamment l'approche par les compétences et ses effets,
- ❖ Réactualiser ses connaissances sur les contenus et dispositifs de formation initiale et continue,
- ❖ Repérer l'organisation, la concrétisation, les enjeux et les effets de l'alternance,
- ❖ Repérer les méthodes de gestion de stages, étudier les modes d'évaluation mis en œuvre, notamment pour le suivi du développement des compétences,
- ❖ Identifier les sources documentaires de la structure,
- ❖ Connaître les référentiels métiers,
- ❖ Observer, expérimenter et analyser les différentes méthodes et pratiques pédagogiques,
- ❖ Observer le processus de formation de professionnels responsables,
- ❖ S'interroger sur la relation pédagogique en formation, dans ses dimensions sociologiques, professionnelles et les effets sur l'apprentissage.

8.5.3.2 Objectifs personnels

Voir 8.1.3.2 page 41

8.5.4 Evaluations

- ❖ Réalisation d'une fiche pédagogique et organisation d'une séquence de formation en fonction des attentes et besoins de la promotion (Comp. 04)

Présentation des modalités : PP. DUJARDIN et L. MOUGNOZ1h

Formalisation de l'action de formation et son évaluation9h

Correcteurs et durée de l'épreuve : PP. DUJARDIN, son remplaçant et L. MOUGNOZ0h

Les actions de formation sont à destination de la promotion d'étudiants.

Validation : La note participe à la validation du module 5 et crédite l'UE 8.

- ❖ Présentation orale d'un travail individuel portant sur l'analyse d'une séquence et d'un processus pédagogique, réalisée pendant le stage (Comp. 07).

Présentation des modalités : L. MOUGNOZ1h

Correcteurs et durée de l'épreuve : A. CHAVANON et S. BOCQUIER ou L. MOUGNOZ et S. SABACHVILI0h30

L'ADS est présentée devant un huitième de promotion.

Validation : L'analyse de situations est présentée devant un jury composé d'un cadre supérieur formateur et d'un professionnel de la formation. La note participe à la validation du Module 5 et crédite l'UE 10.

8.6 Approfondissement et actualisation des connaissances

Responsabilité pédagogique : Remplaçant PP Dujardin

C'est un temps d'enrichissement des connaissances acquises pendant la formation, qui permet de suivre des enseignements optionnels et de répondre aux attentes individuelles et collectives générées par la formation. A ce titre, il se construit tout au long de la formation et il participe au passage à la vie professionnelle. L'étudiant a précisé tout au long de sa formation ses conceptions de la fonction, son projet professionnel. Des temps individuels de suivi pédagogique avec un formateur lui facilitent la progression en formation.

L'étudiant a l'opportunité de concrétiser ses projets et de les enrichir dans des activités qu'il organise. Les temps d'approfondissement des connaissances invitent le futur cadre à exercer sa veille concernant les évolutions tant professionnelles que sociétales. L'actualisation et l'approfondissement des connaissances en lien avec son projet professionnel sont organisés dans le cadre de projets individuels ou collectifs préparés par les étudiants et validés par les formateurs.

8.6.1 Objectifs pédagogiques

- ❖ Actualiser des connaissances en lien avec son projet professionnel,
- ❖ Approfondir les fonctions d'encadrement, de formation et de recherche,
- ❖ Expérimenter la démarche de projets,
- ❖ Préparer la prise de fonction, finaliser son projet professionnel.

8.6.2 Contenu pédagogique

Organiser et coordonner les activités (Comp. 03)

Systèmes d'Information des RH : F. CANOLLE (MC Sciences de gestion) ;
J. GUENON-PERRIN (consultant-manager « Conseil Data ») ; 14h

Manager les compétences individuelles et collectives (Comp. 04)

Journées d'actualisation : juin 2027 8x3h

Encadrer des équipes (Comp. 05)

Diversité et management interculturel : I. CORBETT-ETCHEVERS (MC Sciences de gestion) 14h

TD « Conduite de l'entretien d'évaluation » : L. MOUGNOZ 3h

TD « Médiation & Gestion de conflit » : PP. DUJARDIN 3h

TD « Animation de réunion & Présentation en réunion » : PP. DUJARDIN 3h

Simulations autour de ces trois activités emblématiques de la fonction d'encadrement :
E. COLOMBET ; B. FUSTIER ; E. GIRAUD ; E. NIVOU ; C. TILLET-VILLIOT ; S. VIAL ;
Remplaçant PP. DUJARDIN 9h

TD « Prise de poste » : PP. DUJARDIN 3h

Développer la recherche (Comp. 09)

Participation à 5 soutenances de mémoire

Communiquer et transmettre (Comp. 10)

L'éloquence : S. LOKOLI (Professeure certifiée de lettre moderne) 3h

Dynamique de promotion : V. CABY ; F. CANOLLE ; PP. DUJARDIN ; L. MOUGNOZ
..... 7h

Se professionnaliser (Comp. 11)

Suivi pédagogique collectif : PP. DUJARDIN/Remplaçant ; L. MOUGNOZ.....6h

Suivi pédagogique individuel : PP. DUJARDIN/Remplaçant ; L. MOUGNOZ.....2x1h

8.6.3 Stage

Le stage d'approfondissement des fonctions est élaboré, par l'étudiant et contractualisé avec le formateur responsable des stages. Il permet l'approche des différents objectifs du module. Il ne s'agit pas d'un stage d'adaptation à la prise de poste. L'objectif est de développer un réseau en lien avec le projet professionnel de l'étudiant.

8.6.3.1 Objectifs institutionnels

- ❖ Approfondir une fonction ou un aspect particulier de cette fonction.
- ❖ Approfondir une question en lien avec son projet professionnel.
- ❖ Approfondir l'organisation d'une structure.

8.6.4 Evaluations

- ❖ Réalisation d'un travail écrit individuel « Outils et compétences relationnelles » (Comp. 08) à partir d'une étude de cas.

Présentation des modalités : I. CORBETT-ETCHEVERS / C. MENNESSIER.....0h30

Correcteurs et durée de l'épreuve : I. CORBETT-ETCHEVERS et C. MENNESSIER 3h

Validation : La note crédite l'UE G.

- ❖ Réalisation d'un « Mémoire individuel d'initiation à la recherche » (Comp. 09)⁵³.

Correcteurs et durée de l'épreuve : Directeurs de mémoire, Accompagnants IAE et jurys professionnels du secteur sanitaire 1h

La soutenance est réalisée en présence de 4 ou 5 étudiants.

Validation :

Pour le certificat PPS : La note de l'écrit du mémoire crédite l'UE 11.

Pour le DCS et M2 Gestion RH et Santé : Les notes de l'écrit du mémoire et de la soutenance valident l'UE F et les Modules 3 et 6. Le mémoire est soutenu en juin 2026.

⁵³ Idem module 3

9. Annexes

9.1 Tableau récapitulatif des enseignements par compétences

Prévoir les activités et les moyens (Comp. 01)

Intitulé pédagogique	Module
Concepts et méthode en santé au travail	2
Contexte sociétal, problématique de santé	1
Finance et gestion hospitalière (marché, achat)	1
Gestion de la rémunération	4
Gestion économique et financière (1) : EPRD	4
Gestion économique et financière (2) : T2A PMSI	4
Histoire de la protection sociale du 19ème à 1945	2
Introduction aux Politiques publiques	2
L'ARS : Intervenant à identifier	2
La santé et la maladie comme construction sociale	2
Le droit des patients	2
Le système normatif	1
Les institutions politiques et administratives	1
Les réformes du système de santé	2
Les responsabilités des professionnels de santé	2
Méthodologie du rapport de Santé Publique	2
Organisation sanitaire, GHT	1
Place des usagers dans la construction des politiques publiques : l'exemple du handicap	2
Politique de la vieillesse	1
Politique publique de santé	2
Politique sociale locale	2
Simulation étude de cas juridique	2

Participer à une démarche qualité, gestion des risques (Comp. 02)

Intitulé pédagogique	Module
Ethique, RSE et management	2
Gestion des risques, sécurité des soins, EPP	2

Organiser et coordonner les activités (Comp. 03)

Intitulé pédagogique	Module
Analyse de l'activité de travail	2
Analyse stratégique	4
Analyse systémique d'une organisation	1
Conduite du changement, ergonomie	2
Evaluation, Formation et Recrutement Perfectionnement RH	4
Gestion RH FPH : Statut, carrière et rémunération	4
Gestion RH Secteur privé	4
Innovations organisationnelles en santé	1
Les Organisations Syndicales à l'hôpital : Rôles, missions, relations avec l'encadrement et la DRH	4
Méthodologie « Analyse de situations » (ADS)	1
Politique de Ressources Humaines	4
Psychosociologie des organisations	4
Réglementation et organisation du temps de travail	4
Résolution de problèmes : méthode et outils	4
Rôles et missions du directeur de soins	4
Systèmes d'Information des RH	6
TD « Analyse stratégique » (Etude de cas)	4
TD « Conception d'un guide d'entretien » (Etude qualitative)	4
TD « Diagnostic organisationnel »	4
TD « Problématisation organisationnelle »	4
TD « Rapport d'étonnement »	1

Manager des compétences individuelles et collectives (Comp. 04)

Intitulé pédagogique	Module
Management des compétences	1
Mission et rôle de l'ANFH. Plan de formation	5
Présentation du stage compétences	1
Présentations individuelles	1
Réflexion sur les Pratiques Professionnelles (RPP)	3
TP Informatique (Option)	3

Encadrer des équipes (Comp. 05)

Intitulé pédagogique	Module
Diversité et management interculturel	6
Evaluation professionnelle, rapport circonstancié	4
Lien entre l'histoire des organisations, modèles de management et motivation au travail	4
Management d'équipe	4
Prévention des Risques Psycho-Sociaux	4
Psychosociologie des groupes	4
Syndicalisme en France et à l'hôpital	4
TD « Animation de réunion & Présentation en réunion »	6
TD « Conduite de l'entretien d'évaluation »	6
TD « Médiation & Gestion de conflit »	6
TD « Prise de poste »	6
Théories de l'engagement	4

Conduire un projet (Comp. 06)

Intitulé pédagogique	Module
Le projet : concept et démarche	4
Notes de cadrage - Démarche projet	4
Outils de la conduite de projet	4

Concevoir des actions de formation initiales et continues (Comp. 07)

Intitulé pédagogique	Module
Fonctionnement des instituts de formation	5
La formation par alternance	5
Les théories d'apprentissage	5
Pédagogie dématérialisée	5
Simulation, nouvelle modalité d'apprentissage	5

Contrôler et évaluer (Comp 08)

Intitulé pédagogique	Module
De la compétence individuelle à la compétence collective	5
Indicateurs d'activité	4
Tableaux de bord sociaux	1
TD statistiques	3

Développer la recherche (Comp. 09)

Intitulé pédagogique	Module
Méthodologie recherche en SHS	3
TD « Méthodologie d'argumentation »	5
TD « Méthodologie de problématisation »	5
TD « Méthodologie lecture et fiche de lecture »	3
Zotero : Capsule Vidéo UGA	5

Communiquer et transmettre (Comp. 10)

Intitulé pédagogique	Module
Communication dans les organisations	4
L'éloquence	6
Tableau de bord et Rapport d'activité	4

Se professionnaliser (Comp. 11)

Intitulé pédagogique	Module
Suivi pédagogique	6

9.2 Bibliographie

- Argyris, Chris, et Donald A. Schon. *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Fransisco: Jossey-Bass, 1974.
<http://doi.apa.org/psycinfo/1975-03166-000>.
- Baudrit, Alain. *L'apprentissage collaboratif. Plus qu'une méthode collective ?* Pédagogies En Développement. De Boeck, 2007.
- Berbaum, Jean. « Apprendre à apprendre ». *Sciences humaines*, n° 12 Hors-Série (mars 1996).
- Berland, Y., G. Bonnel, M. Chaboisier, J.-M. Granger, E. Quillet, D. Vital-Durand, R. Teulier, et Marie-Thérèse Rapiou. « La formation des professionnels pour mieux coopérer et soigner », 2007. <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00247703/>.
- Bonnet, Jacques, et Rosette Bonnet. *Nouvelles logiques, nouvelles compétences des cadres et des dirigeants-Entre le rationnel et le sensible*. L'Harmattan, 2003.
- Bourret, Paule. *Les cadres de santé à l'hôpital: un travail de lien invisible*. Paris: Seli Arslan, 2006.
- Cases, Chantal, et Dominique Baubeau. « Peut-on quantifier les besoins de santé? » *DREES, Santé et Solidarités* 1 (2004): 17-22.
- Cifali, Mireille. « Démarche clinique, formation et écriture ». In *Former des enseignants professionnels*, 4:145-61. De Boeck Supérieur, 2012.
<http://www.cairn.info/former-des-enseignants-professionnels--9782804162740-page-145.htm>.
- Clénet, Jean. *L'ingénierie des formations en alternance. ".... Jean Clénet - Decitre - 9782747537070 - Livre*. Ingénium. L'Harmattan, 2003.
- Coulon, Robert. « Le cadre de santé comme interface RH ». Cahier de recherche du FARGO. Dijon: Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations, juin 2012. <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1120601.pdf>.
- . « Le cadre de santé entre logiques d'utilité et logiques de soins hospitaliers ». Cahier de recherche du FARGO. Dijon: Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations, avril 2010. <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1100401.pdf>.
- De Singly, Chantal. « Rapport de la mission Cadres Hospitaliers ». Paris, 11 septembre 2009. http://www.sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_chantal_de_singly.pdf.
- Décret n° 2020-553 du 11 mai 2020 relatif à l'expérimentation des modalités permettant le renforcement des échanges entre les formations de santé, la mise en place d'enseignements communs et l'accès à la formation par la recherche, 2020-553 § (2020).
- Dewey, John. *Experience and Education*. Simon & Schuster, 1963.
- Eymard-Simonian, Chantal. « Pour une pédagogie du projet de l'étudiant ». *Soins Formation Pédagogie Encadrement*, n° 6 (printemps 1993): 30-34.
- Glouberman, Sholom, et Henry Mintzberg. « Gérer les soins de santé et le traitement de la maladie ». *Gestion* 27, n° 3 (1 septembre 2002): 12-22.
- Hees, Marc. *Le management à l'hôpital. Science, art, magie ?* 2ème. Perspective soignante. Paris: Seli Arslan, 2010.
- James, William. *La volonté de croire*. Grande. Empecheurs De Penser En Rond, 2005.
- Kerjean, Alain. *L'apprentissage par l'expérience: pour développer les compétences humaines stratégiques*. Formation permanente. ESF, 2006.
- Kolb, David A. *Experiential learning*. Englewood Cliffs, 1984.
- Le Boterf, Guy. *Construire les compétences individuelles et collectives - Agir et réussir avec les compétences. Les réponses à 100 Questions*. Eyrolles. Livres outils -

- Ressources humaines, 2013.
<https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/construire-les-competences-individuelles-et-collectives-9782212555608/>.
- . *Ingénierie et évaluation des compétences*. Ressources humaines. Editions d'Organisation, 2001.
- Le Moigne, Jean-Louis. *Les épistémologies constructivistes*. Que sais-je ? 2969. Presses universitaires de France, 2012.
- Le Moigne, Jean-Louis, et M. Orillard. « L'intelligence stratégique de la complexité, en l'attente de bricolage et de bricoleurs ». *Revue internationale de systémique* 9, n° 2 (1995): 101-4.
- Meirieu, Philippe. *La pédagogie entre le dire et le faire*. Pedagogies. Esf, 2007.
- Ministère des affaires sociales et de la santé. « Le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière ». Consulté le 12 mars 2016. <http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/>.
- Rogers, Carl Ransom, Daniel Le Bon, et Daniel Hameline. *Liberté pour apprendre?* Paris: Dunod, 1972.
- Romainville, Marc. *Savoir parler de ses méthodes*. Pédagogie En Développement. De Boeck Supérieur, 1993.
- Ruiller, Caroline. « Le caractère socio-émotionnel des relations de soutien social à l'hôpital ». *Management & Avenir* 2, n° 52 (1 juin 2012): 15-34.
- . « Le talent des managers de proximité ». *Revue internationale de psychosociologie* 17, n° 41 (11 avril 2011): 223-46.
- Taddei, François. « Former des constructeurs de savoirs collaboratifs et créatifs: un défi majeur pour l'éducation du 21ème siècle ». OCDE, 2009. <http://cri-paris.org/wp-content/uploads/OCDE-francois-taddei-FR-fev2009.pdf>.
- Vial, Michel. *Se former pour évaluer*. Pédagogies En Développement. De Boeck, 2001.
- Yahiel, Michel, et Céline Mounier. « Quelles formations pour les cadres hospitaliers ». Inspection générale des affaires sociales, novembre 2010. http://www.geracfas.com/uploads/pdf/rapports%20-%20commissions%20-%20etudes/lgas-Formation_cadres_hospitaliers-Rapport_11.10.pdf.
- Zarifian, Philippe. *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. Editions Liaisons, 1999.

9.3 Correspondance des compétences : Projet pédagogique / RNCP

Répertoire national des certifications professionnelles	Compétences - Projet pédagogique										
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
RNCP38443BC01 - Planification, organisation et coordination de la production efficiente de soins au sein d'un secteur d'activités accueillant des usagers bénéficiaires de la mise en œuvre d'un projet de soins personnalisé pluri-disciplinaire, en cohérence avec le projet de soins institutionnel											
- Prévoir les activités et les moyens nécessaires pour un secteur d'activités de soin	X										
- Organiser et coordonner les activités du secteur d'activités de soin			X								
- Manager des équipes pluri professionnelles dans un secteur d'activités de soin					X						
RNCP38443BC02 - Conception, organisation et mise en œuvre de dispositifs de formation initiale et continue dans le secteur de la santé et des soins paramédicaux, en cohérence avec le projet pédagogique institutionnel											
- Concevoir et organiser un dispositif de formation dans le domaine de la santé et des soins							X				
- Organiser et coordonner les parcours de formation en alternance dans le domaine de la santé et des soins							X				
- Concevoir et animer des actions de formation initiale et continue dans le domaine de la santé et des soins							X				
RNCP38443BC03 - Management et accompagnement des compétences individuelles et collectives au sein d'une équipe pluri-professionnelle ou dans le cadre d'un parcours de professionnalisation											
- Manager les compétences individuelles et collectives d'une équipe pluri professionnelle				X							
- Accompagner les personnes dans leur parcours de formation dans le domaine de la santé et des soins							X				
RNCP38443BC04 - Contrôle et évaluation de la qualité et de la sécurité de la production de soins ou des connaissances et des compétences professionnelles acquises en apprentissage											
- Évaluer les connaissances et les compétences des personnes en formation dans le domaine de la santé et des soins								X			
- Évaluer la qualité des prestations et s'inscrire dans une démarche qualité								X			
- Contrôler et évaluer les activités								X			
- Conduire une démarche qualité et de gestion des risques		X									
RNCP38443BC05 - Communication au sein d'une équipe encadrante, gestion de projet et production de connaissances											
- Communiquer, transmettre les informations et rendre compte										X	X
- Conduire un projet, des travaux d'étude et de recherche						X			X		X

- ❖ Comp. 01 - Prévoir les activités et les moyens
- ❖ Comp. 02 - Participer à une démarche qualité gestion des risques
- ❖ Comp. 03 - Organiser et coordonner les activités
- ❖ Comp. 04 - Manager les compétences individuelles et collectives
- ❖ Comp. 05 - Encadrer des équipes
- ❖ Comp. 06 - Conduire un projet
- ❖ Comp. 07 - Concevoir et animer des actions de formation initiale et continue dans le domaine de la santé et des soins
- ❖ Comp. 08 - Contrôler et évaluer
- ❖ Comp. 09 - Développer la recherche
- ❖ Comp. 10 - Communiquer et transmettre
- ❖ Comp. 11 – Se professionnaliser