

Promo  
2024  
2025

# Projet pédagogique

IFCS de l'ESM - Formation & Recherche en Soins

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| 1 L'institut de Formation des Cadres de Santé de l'ESM - Formation & Recherche en Soins .....  | 5         |
| <b>1.1 Le contexte législatif et réglementaire .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>1.2 Les tutelles et instances de l'institut de Formation des Cadres de Santé de l'ESM - Formation &amp; Recherche en Soins.....</b> | <b>6</b>  |
| <b>1.3 La situation géographique de l'IFCS .....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1.4 L'organigramme du département de formation.....</b>   | <b>8</b>  |
| .....  | 9         |
| <b>1.5 Des conditions favorables à la qualité de vie et aux conditions d'apprentissage des étudiants .....</b>                         | <b>9</b>  |
| 1.5.1 Une équipe engagée dans la réussite des étudiants.....   | 9         |
| 1.5.2 Un environnement d'apprentissage facilitant .....  | 10        |
| 1.5.3 Un service de santé accessible .....   | 11        |
| <b>1.6 Le partenariat avec la composante universitaire Institut d'Administration des Entreprises (IAE) : Ecole de Management .....</b> | <b>12</b> |
| 2 Les valeurs éthiques et principes philosophiques structurant le dispositif pédagogique de l'ESM .....                                | 14        |
| <b>2.1 Le profil des étudiants accueillis .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>2.2 Les valeurs portées par l'équipe .....</b>  | <b>14</b> |
| 3 Le dispositif de formation .....   | 16        |
| <b>3.1. Principes pédagogiques .....</b>   | <b>16</b> |
| 3.1.1 Généralités .....  | 16        |
| 3.1.2 Nos méthodes pédagogiques .....  | 17        |
| 3.1.3 L'accompagnement pédagogique .....   | 21        |
| 3.1.4. L'approche par compétences .....  | 22        |
| <b>3.2 Principes de la formation par alternance .....</b>  | <b>24</b> |
| 3.2.1 Les stages .....   | 25        |
| 3.2.2 Le déroulé pédagogique de la formation à l'IFCS.....   | 26        |
| 4 Le dispositif d'évaluation et de validation de la formation.....   | 33        |
| <b>4.1 Conditions et validation de la formation cadre .....</b>  | <b>33</b> |
| 4.1.1 Validation des modules de formation 1, 2, 4 et 5 .....   | 33        |
| 4.1.2 Validation des modules de formation 3 et 6.....  | 34        |
| 4.1.3 Validation du Master 1 management des Organisations Soignantes .....   | 35        |
| 5. La démarche qualité de la formation .....   | 35        |
| 6. Annexes.....  | 38        |
| <b>Annexe I Plan de l'ESM Formation &amp; Recherche en Soins .....</b>   | <b>39</b> |
| <b>Annexe II Tableau synoptique de la formation Cadre de santé .....</b>   | <b>40</b> |
| <b>Annexe III Textes réglementaires de référence .....</b>   | <b>40</b> |
| <b>Annexe IV L'organisation des modules de formation .....</b>   | <b>42</b> |
| <b>Annexe V Evaluation et notation des modules de formation 2024 – 2025 (sous réserve de modifications) .....</b>                      | <b>55</b> |
| <b>Annexe VII Les Unités d'enseignements du Master 1.....</b>  | <b>61</b> |
| <b>Annexe VIII : Bibliographie indicative .....</b>  | <b>62</b> |

Document de travail



*« L'ESM est depuis toujours une école reconnue pour la qualité de ses enseignements et de ses relations humaines.*

*En tant que directeur, je veille à la qualité de vie et aux conditions d'apprentissage des étudiants futurs cadres de santé qui intègrent l'ESM.*

*Tout au long de leur parcours de formation, mon attention se porte sur la qualité des relations entre l'équipe, les intervenants partenaires et les étudiants.*

*Je suis favorable à une pédagogie d'intégration qui préserve une dynamique positive d'apprentissage au sein de chaque promotion.*

*A l'ESM, l'étudiant s'engage dans une formation dans laquelle il est acteur et responsable. La disponibilité de l'équipe favorise la mise en place de dispositifs permettant aux étudiants de se sentir écoutés et suivis. L'analyse de leurs besoins est un levier pour pouvoir construire ensemble un accompagnement personnalisé et lui donner tous les moyens de réussir sa formation.*

*Devant un contexte sanitaire en constante évolution, j'ambitionne ainsi de former des managers autonomes et compétents qui se distinguent par leur capacité à proposer un management adaptatif et éthique.*

*J'ai à cœur de maintenir au sein de l'ESM les valeurs qui ont toujours animé mon métier : respect, bienveillance, écoute et tolérance. »*

*Patrick FARNAULT*

# Introduction

Initialement GIP créé en 1997, l'ESM – Formation & recherche en soins est un Département de formation de l'UFR Santé de l'Université Paris Est Créteil, membre fondateur et partenaire depuis 2017. Avec cette intégration, l'Institut de Formation des Cadres de Santé (IFCS) de l'ESM devient le premier en France à être géré par une université sous les tutelles du Conseil Régional et de l'Agence Régionale de Santé (ARS) d'Ile de France.

Ce partenariat permet à l'ESM d'élargir son offre de formation en proposant des dispositifs permettant l'accès à des diplômes universitaires diversifiés (DU Innovation et recherche en soins, DU Santé Mentale, DU Encadrement et Pilotage de l'Organisation des Soins, Master Management des Organisations Soignantes...)

Le projet pédagogique 2024-2025 prend en compte les dernières réflexions et développements autour de la formation des cadres de santé exerçant dans les secteurs sanitaire, médico-social et de la formation. Il participe à la construction d'une identité, d'un positionnement et d'une opérationnalité des futurs cadres de santé tout en maintenant son ancrage dans une culture reconnue pour la qualité de ses relations humaines et d'accompagnement. Il présente successivement les orientations générales retenues, toujours dans un esprit d'ouverture propre à l'éthique de l'ESM.

Il est disponible en ligne sur le site internet de l'ESM - Formation & Recherche en Soins, rubrique Formation Cadres de santé (IFCS)<sup>1</sup>.

## 1 L'institut de Formation des Cadres de Santé de l'ESM - Formation & Recherche en Soins

### 1.1 Le contexte législatif et règlementaire

La formation préparatoire au diplôme de cadre de santé s'appuie sur des décrets et Arrêtés régissant la formation des cadres de santé<sup>2</sup>.

Les dates du concours et des épreuves de sélection sont validées en Conseil Technique. Chaque année, l'IFCS organise le concours d'entrée aux mois de mars pour l'épreuve écrite et mai pour l'épreuve orale. La rentrée a lieu au mois de septembre.

A l'issue de leur formation, les cadres de santé peuvent exercer dans le secteur médico-social, sanitaire, en instituts de formations qu'ils soient privés ou publics.

---

<sup>1</sup> [École Supérieure Montsouris – ESM Formation & Recherche en Soins \(ecole-montsouris.fr\)](http://ecole-montsouris.fr)

<sup>2</sup> Arrêté du 15 mars 2010 modifiant l'Arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé

En 1997, l'IFCS a été agréé par le Ministère chargé de la santé<sup>3</sup> pour l'accueil de 30 étudiants (25 de filière infirmière et 5 de filière ergothérapeute) permettant à l'ESM d'accueillir la première promotion d'étudiants cadres de santé en septembre 1998.

A partir de la rentrée de septembre 2024, l'IFCS de l'ESM est agréé par le Ministère de la santé et de la prévention et dispose de 50 places pouvant accueillir les professionnels issus des professions paramédicales suivantes :

- Infirmiers (toutes spécialités confondues)
- Manipulateurs d'électroradiologie médicale
- Diététiciens
- Masseurs-kinésithérapeutes
- Audioprothésistes
- Opticiens-lunetiers
- Pédicures-podologues
- Orthoptistes
- Orthophonistes
- Techniciens de laboratoires d'analyse de biologie médicale
- Préparateurs en pharmacie
- Psychomotriciens

## 1.2 Les tutelles et instances de l'institut de Formation des Cadres de Santé de l'ESM - Formation & Recherche en Soins

L'IFCS est placé sous la responsabilité de l'UFR de santé, composante de l'Université Paris Est Créteil.

Il dépend des tutelles suivantes :

- **L'Agence Régionale de Santé** représentée par une Conseillère Technique et Pédagogique Régionale. Elle est chargée de s'assurer du respect du contenu pédagogique au regard des textes régissant la formation et des modalités d'organisation des épreuves de sélection ainsi que de l'évaluation de la qualité de la formation.
- **La Direction régionale interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités** (DRIETS) pour l'attribution et la délivrance du diplôme de cadre de santé.
- **Du Conseil Régional Ile de France**<sup>4</sup> pour le budget de fonctionnement et d'équipement, la capacité d'accueil, l'agrément de l'institut et du directeur.

<sup>3</sup> Arrêté d'agrément du 28 janvier 1998

<sup>4</sup> Loi n°204-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales

Deux instances sont en vigueur au sein de l'IFCS :


- **Le Conseil Technique** dépendant de l'ARS qui, selon l'Article 14 de l'Arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé, est consulté sur :
  - Le projet pédagogique et l'organisation générale des études dans le respect du programme défini par le présent Arrêté ;
  - Les modalités de mise en œuvre de l'évaluation théorique et pratique et les modalités de validation des stages ;
  - L'utilisation des locaux et du matériel pédagogique ;
  - L'effectif des différentes catégories de personnels enseignants ainsi que la nature et la durée de leurs interventions ;
  - Le budget prévisionnel ;
  - Le montant des frais de scolarité et des droits d'inscription aux épreuves d'admission exigés des étudiants ;
  - Le règlement intérieur ;
  - Les reports de scolarité prévus par le deuxième alinéa de l'article 9 du présent Arrêté.

Le directeur de l'IFCS porte à la connaissance du conseil technique :

- Le bilan pédagogique de l'année écoulée ;
  - Les budgets approuvés ainsi que le compte administratif en fin d'exercice ;
  - La liste des étudiants admis et les reports de scolarité accordés.
- **Le Conseil de Discipline** qui, selon l'Article 16 de l'Arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé, est en charge d'émettre un avis sur les fautes disciplinaires commises par les étudiants et peut proposer de prononcer à leur encontre l'une des sanctions suivantes :
    - L'avertissement ;
    - L'exclusion temporaire de l'institut ;
    - L'exclusion définitive de l'institut.

La sanction, dûment motivée, est prononcée par le directeur de l'institut. Elle est notifiée à l'étudiant.

### 1.3 La situation géographique de l'IFCS

L'IFCS est situé au 2 rue Antoine Etex 94000 CRETEIL au 3<sup>ème</sup> étage de l'immeuble « Les Gémeaux » et est principalement accessible par le métro :  Ligne 8 - Station « Créteil l'Échat ».

Cet emplacement est stratégiquement intéressant car il est très bien desservi par les transports et situé à proximité de l'UPEC. La faculté de santé de Créteil ainsi que l'IAE se situent à 15 minutes à pied de l'école.

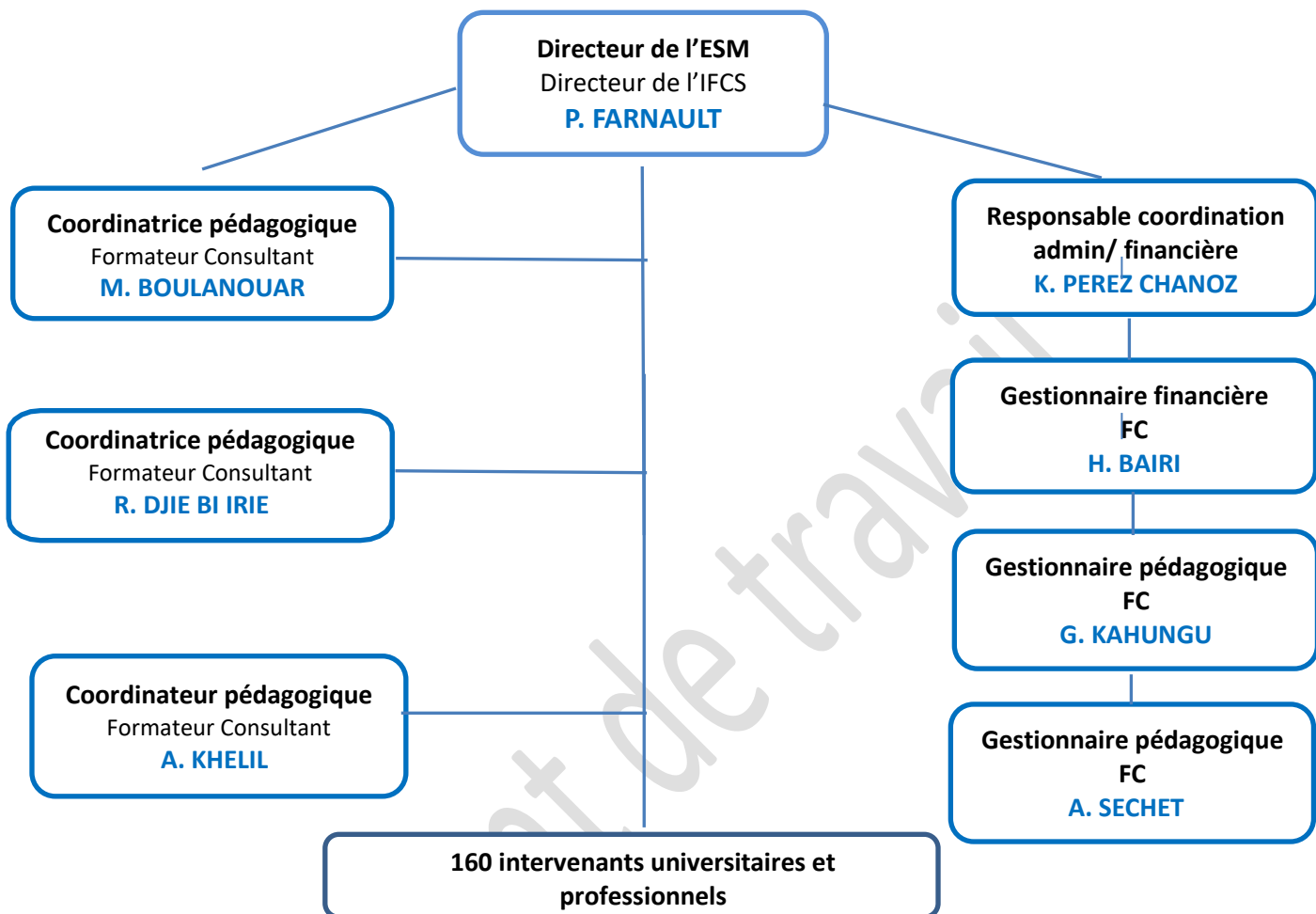


### ESM (Créteil l'Echat)





## 1.4 L'organigramme du département de formation



## 1.5 Des conditions favorables à la qualité de vie et aux conditions d'apprentissage des étudiants

### 1.5.1 Une équipe engagée dans la réussite des étudiants

L'équipe permanente de l'IFCS se compose de 8 professionnels :

- 1 Directeur de l'IFCS, également le Directeur administratif du département de formation et de l'Institut de Formation d'Ergothérapie,
- 1 équipe de 3 coordinateurs pédagogiques diplômés cadres de santé possédant un Master 2 et ayant exercés aussi bien en services de soins qu'en services de formation,
- 1 secrétariat pédagogique composé d'une responsable de la coordination administrative, d'une gestionnaire financière et de 2 gestionnaires pédagogiques.

**L'équipe pédagogique** intervient dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du projet de formation.

Elle veille à une dynamique d'apprentissage favorable au sein de la promotion et au respect des valeurs portées par l'IFCS. Elle accompagne de façon personnalisée l'étudiant dans la construction d'une nouvelle identité professionnelle.

Afin de répondre au mieux à ses missions de développement *et/ou d'acquisition* de compétences managériales, l'équipe pédagogique permanente s'appuie également sur un réseau d'intervenants extérieurs répondant à nos critères et objectifs de formation :

- **Des enseignants universitaires**, via l'UPEC et autres universités, qui contribuent au déroulement de la formation des cadres de santé,
- **Des professionnels experts** : cadres de santé ou cadres supérieurs de santé, cadres de direction, psychologues, médecins, philosophes, juristes...
- **Des tuteurs de stage** qui accompagnent et contribuent à l'évaluation des étudiants lors des différents stages. Leur mission est de les aider à appréhender, comprendre et analyser les différentes situations de travail. Ces référents sont des managers, des cadres de santé ou des cadres supérieurs de santé.
- **Des directeurs de mémoire** dont le rôle est :
  - D'accompagner la démarche de recherche au niveau méthodologique, en respectant les orientations de l'étudiant,
  - Permettre l'appropriation d'une posture de chercheur,
  - De proposer si besoin des personnes ressources ou expertes, des lectures complémentaires,
  - D'évaluer la progression de l'étudiant durant toute la démarche de recherche mémoire lors de la présentation définitive.

**L'équipe administrative** assure la gestion administrative des activités afférentes à la scolarité des étudiants ainsi que l'accueil et l'installation des étudiants et des intervenants.

### 1.5.2 Un environnement d'apprentissage facilitant

#### Des locaux adaptés

Les enseignements se déroulent principalement dans les locaux de l'ESM (cf. Annexe I). Ils peuvent aussi avoir lieu dans les locaux de l'UPEC, à proximité de l'ESM (sites : Faculté de santé, Institut d'Administration des Entreprises, site principal de l'université ...) notamment dans le cadre du Master.

Le plateau de 570 m<sup>2</sup> comprend<sup>5</sup> :

- 3 salles de cours modulables,
- 1 salle multimédia équipée de 16 postes informatiques,
- 2 salles de travail pour les étudiants (disponibles sur réservation),
- 1 salle de détente pour les étudiants équipée d'un réfrigérateur, de 2 fours micro-ondes, de tables de restauration, de boîtes aux lettres personnelles. En outre, un espace de restauration CROUS est accessible sur les espaces universitaires de l'UPEC.

---

<sup>5</sup> Cf. Annexe 1 : Plan de l'école

Les locaux sont étudiés pour permettre l'accessibilité aux personnes porteuses d'un handicap physique. De plus, plusieurs services d'accompagnement du handicap peuvent être sollicités à l'UPEC<sup>6</sup>.

### **L'accès à l'équipement multimédia**

Un accès Wi-Fi sécurisé est disponible dans l'ensemble de la structure (connexion via code carte d'étudiant UPEC).

Une plateforme collaborative « AGORA » accessible aux enseignants permanents et étudiants de l'IFCS. Cette plateforme sert à la fois de :

- Accès aux emplois du temps, supports de cours, documents utiles, mémoires,
- Moyen de communication entre étudiants, entre étudiants et formateurs.

L'ESM offre à tous ses étudiants un abonnement d'un an à Hospimedia.

### **Les bibliothèques universitaires et les centres de documentation**

Les bibliothèques universitaires et les centres de documentation sont accessibles aux étudiants pendant la durée de leur formation et proposent les services suivants :

- [Prêt entre bibliothèques \(PEB\) gratuit](#)
- [Prêt d'ordinateurs portables](#) (utilisables uniquement dans les locaux de la bibliothèque)
- [Impression, photocopies](#) (crédit de 10 € / année universitaire sur la carte étudiante)
- [Réservation de salles de travail en groupe](#)
- [Rendez-vous avec un bibliothécaire](#)

Le site internet de l'ESM-Formation & Recherche en Soins permet également l'accès à la bibliothèque virtuelle de l'UPEC où sont mises à disposition différentes ressources numériques (e-books, accès au Cairn, Elsevier, EM Premium...).

### **1.5.3 Un service de santé accessible**

Les étudiants de l'ESM bénéficient de l'accès au service de santé universitaire de l'UPEC avec des délais rapides. L'équipe pédagogique de l'ESM considère que la santé est un élément déterminant pour pouvoir suivre la formation dans des conditions optimales.

Aussi, les étudiants peuvent prendre rdv avec différents professionnels de santé sur Doctolib :

- Un **médecin** pour des certificats médicaux (stage en entreprise, travail, demande d'aménagement des études);
- Un **addictologue** pour être accompagné dans l'arrêt ou la diminution de conduites addictives

---

<sup>6</sup> [Handicap : les services qui vous accompagnent \(u-pec.fr\)](http://u-pec.fr)

- Une **orthophoniste** pour évaluation des troubles du langage écrit et/ou oral, de bilans graphiques et/ou attentionnels qui sont normés et étalonnés;
- Un **dentiste** pour dépistage, conseils et orientation en service spécialisé si besoin;
- Une **infirmière** pour entretien de prévention, informations et éducation à la santé;
- Un **psychologue clinicien** peut vous recevoir en toute confidentialité, gratuitement et quelle que soit votre année d'étude.

Il est à noter que l'IFCS ESM porte dans ses valeurs l'inclusion des étudiants porteurs d'un handicap. Aussi ces derniers peuvent bénéficier d'un accompagnement personnalisé par le service d'accompagnement du handicap de l'UPEC<sup>7</sup> et formuler une demande concernant l'aménagement de leurs conditions d'études et d'examens ainsi que l'accès à du matériel informatique adapté. Il y a également deux référents handicaps parmi les professionnels de l'UFR Santé.

## 1.6 Le partenariat avec la composante universitaire Institut d'Administration des Entreprises (IAE) : Ecole de Management

L'IFCS de l'ESM est en partenariat avec l'Ecole Universitaire de Management IAE, composante de l'UPEC.

Ce partenariat, démarche universitaire et professionnelle, constitue un apport important dans la professionnalisation et l'opérationnalité des futurs cadres de santé.

La 1<sup>ère</sup> année du Master « *Management sectoriel, parcours Management des organisations soignantes* » est organisée en formation continue selon le principe de l'**alternance** entre les périodes de formation et l'activité professionnelle. L'alternance permet à l'étudiant stagiaire une mise en application immédiate des enseignements dispensés.

Sur les 41 semaines de la formation de cadre de santé, 12 semaines (440 h) comprennent des cours offrant la possibilité de valider 60 ECTS du Master 1 « *Management Sectoriel, Parcours management des Organisations Soignantes* ». Ces cours sont intégrés et complémentaires au cursus de la formation cadre de santé. Il s'agit d'une double validation : celle du diplôme cadre de santé et de la 1<sup>ère</sup> année de Master.

La mise en œuvre et le suivi des enseignements du Master sont assurés par l'équipe pédagogique de l'IAE, de l'ESM Formation & Recherche en Soins et celles des facultés de droit, d'économie, de médecine, de sciences humaines et de lettres. La plupart des membres de cette équipe sont également chercheurs au sein de l'Institut de Recherche en Gestion (équipe d'accueil CNRS, auteurs de publications scientifiques ou pédagogiques qui font référence dans leur domaine. S'ajoutent à ce corps enseignant de nombreux intervenants d'entreprises ou de

<sup>7</sup> <https://www.u-pec.fr/fr/vie-de-campus/accompagnement-du-handicap>

la fonction publique. Ils participent à la formation pour accompagner les étudiants, partager leur expérience et transmettre leur savoir-faire professionnel.

Les **compétences** visées par la première année de Master sont multiples et indispensables à une **bonne intégration dans la vie professionnelle ou à la poursuite d'études**. Il s'agit aussi bien de savoirs (méthodes et concepts fondamentaux du management, de l'économie de la santé, du droit de la santé), de savoir-faire (maîtrise des aspects techniques des métiers du secteur de la santé, gestion de projet, ouverture internationale) que de savoir-être (rigueur, autonomie, esprit d'initiative, adaptabilité, sens du travail en équipe et des responsabilités, aptitude à la prise de décision et à la synthèse analytique, management d'équipe).

La première année du Master<sup>8</sup> vise à :

- Donner aux étudiants les savoirs, outils juridiques, économiques et politiques qui leur permettront de comprendre les orientations et recommandations de santé publique ainsi que le fonctionnement des organisations de santé,
- Acquérir les connaissances dans le domaine du management et de la sociologie,
- Développer un esprit d'analyse critique leur permettant de situer la santé publique dans les débats contemporains, d'élargir leur vision professionnelle au niveau de la dimension santé dans une approche prospective,
- Se positionner avec les outils et savoirs nécessaires aux cadres de proximité.
- S'initier à la conduite d'un projet managérial suivant la méthodologie de gestion de projet

Ils disposeront ainsi du socle de connaissances nécessaires pour poursuivre le Master en deuxième année.

Le partenariat avec l'IAE nous conduit à penser le dispositif d'évaluation des connaissances et de validation selon deux orientations :

- Respecter les références réglementaires et universitaires pour la validation des deux cursus de formation. Ce dispositif peut permettre aux étudiants de valider tous les modules du diplôme de cadre de santé « sans pour autant valider automatiquement la première année de Master »,
- Répartir la charge de travail de l'étudiant sur l'ensemble de l'année (examens du Master, rapports de stage, élaboration de dossiers thématiques, mémoire, etc.).

En complément de ces partenariats, l'IFCS entretient des liens avec d'autres organismes :

- Les autres IFCS de la région Ile de France au travers de temps d'échange et/ou de réunions entre les directeurs des IFCS.

---

<sup>8</sup> <https://www.iae-paris-est.fr/formation/montsouris/master-management-des-organisations-soignantes>

- Les différents lieux de stage : Education nationale, Ecole d'Ergothérapie, Association des Paralysés de France, AP-HP, Mairie de Créteil...

## 2 Les valeurs éthiques et principes philosophiques structurant le dispositif pédagogique de l'ESM

### 2.1 Le profil des étudiants accueillis

Fidèle à son identité, l'ESM souhaite accueillir au sein de ses promotions un public diversifié permettant de partager des expériences variées et d'élargir les perspectives des futurs candidats.

Les étudiants de l'ESM sont faisant fonction de cadre de santé ou non, issus d'institutions publiques, privées des secteurs sanitaires et médico-sociaux. Ils proviennent aussi bien de l'Île de France que de la province et des territoires ultra-marins.

### 2.2 Les valeurs portées par l'équipe

*« Transmission, tant via le contenu des enseignements que par les autres activités organisées par l'établissement, des valeurs humanistes »*

*P. FARNAULT, Directeur de l'ESM*

La formation des cadres de santé dispensée par l'ESM a pour finalité de préparer à l'exercice de fonctions d'encadrement de proximité ou de formateurs en instituts de formation.

Les différents apports acquis en formation doivent permettre aux étudiants d'être opérationnels et de s'adapter aux évolutions sanitaires, médico-sociales et pédagogiques.

Notre objectif est de contribuer à la construction identitaire du futur cadre de santé et de lui permettre d'adopter une posture managériale en lien avec les aspirations du métier.

L'épanouissement et la réussite des futurs cadres de santé sont portés par nos valeurs humanistes, à savoir le **respect de l'apprenant** et l'attention portée à sa **qualité de vie et à ses conditions d'apprentissage**<sup>9</sup>.

Pour cela, l'équipe s'appuie sur la définition de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) : *« La perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son*

---

<sup>9</sup> [La CNAES | Le centre national d'appui à la qualité de vie des étudiants en santé \(xn--cnae-sant-j4a.fr\) 190715 - dp\\_sante\\_cna\\_201907.pdf](https://www.cnae-sant-j4a.fr/190715-dp-sante-cna-201907.pdf)

*niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de son environnement. »<sup>10</sup>.*

Aussi, l'éthique de l'ESM est particulièrement centrée sur l'accompagnement de l'étudiant en tenant compte de sa singularité et en lui proposant un **suivi pédagogique individuel** et régulier.

L'équipe pédagogique aspire à favoriser le **développement de l'autonomie** de l'étudiant notamment en développant sa curiosité, son sens critique et ses capacités d'auto-évaluation.

Elle considère que :

- **L'étudiant est un professionnel en formation.** Il est l'acteur principal du développement de ses compétences<sup>11</sup>, de ses capacités d'auto-régulation des apprentissages et d'auto-évaluation.
- Le temps de la formation vise également l'**acquisition** de ressources théoriques leur permettant d'analyser les situations professionnelles.
- **La qualité des échanges, des relations pédagogiques et professionnelles est recherchée.** Au-delà de leur filière respective, les étudiants cadres sont amenés à rencontrer des professionnels de métiers différents et à suivre conjointement des cours avec des étudiants de Master issus de l'université.
- **Différents modèles de pensées et d'actions** sont proposés afin que l'étudiant puisse développer sa curiosité, un esprit critique, des capacités à créer et innover, un goût pour la controverse et le partage, au bénéfice d'un projet commun. De même, le questionnement, l'argumentation, la réflexivité et la responsabilisation s'inscrivent dans le processus de formation.

Cette ouverture d'esprit basée sur la **bienveillance managériale** est un point capital de la politique de la formation de l'ESM.

---

<sup>10</sup> [Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail \(Anact\)](#)

<sup>11</sup> Document de travail DGOS 2012

## 3 Le dispositif de formation

### 3.1. Principes pédagogiques

#### 3.1.1 Généralités

Notre théorie de l'enseignement s'appuie sur le **socioconstructivisme** comme cadre général de référence, c'est-à-dire **l'importance des interactions et de l'entraide entre étudiants**, et le rôle de la **culture professionnelle** dans la création des connaissances.

*« L'enseignant socioconstructiviste est un guide pour l'apprentissage et une source potentielle d'informations. Il planifie des formations au cours desquelles les étudiants ont des défis à relever en équipe. Au cours de ces formations, les apprenants réfléchissent intensément, confrontent leurs idées, expérimentent et résolvent des problèmes complexes. Ainsi, en plus d'être responsables de leurs propres apprentissages, les apprenants contribuent aux apprentissages de leurs pairs. La motivation de l'apprenant et son désir d'apprendre et de contribuer aux apprentissages du groupe ont une influence sur ce processus. »<sup>12</sup>*

L'équipe pédagogique de l'ESM s'inscrit dans l'approche de certains auteurs comme P. Carré, P. Perrenoud et J. Bruner, entre autres, ayant travaillé sur l'importance d'offrir un cadre favorable aux apprentissages de l'apprenant adulte. Ils développent leurs conceptions de l'andragogie notamment de l'apprenance et des ressources permettant d'apprendre et de développer son identité professionnelle.

Grâce à **l'alternance**, la formation des cadres de santé repose sur une **logique de professionnalisation** : elle tient compte de l'expérience professionnelle de l'étudiant, de ses capacités et de ses ressources (connaissances, savoirs-être, savoir-faire) pour qu'il adopte une posture professionnelle adaptée à la fonction.

L'ESM tient compte des 4 besoins psychologiques fondamentaux<sup>13</sup> :

- La progression : faire mieux à chaque fois et à chaque jour
- L'information : être informé sur tout et précisément
- La reconnaissance : être considéré et encouragé tout au long du parcours
- L'expression : s'exprimer sur tout et totalement

Le projet de formation se donne pour objectifs principaux de :

- Créer l'émergence d'une culture « cadre » axée sur le management et la qualité des soins quel que soit le lieu d'exercice.

---

<sup>12</sup> VIENNEAU R. Apprentissage et enseignement : Théories et pratiques. Montréal : Gaëtan Morin ; 2005

<sup>13</sup> E. Carré, A. Labruffe. *Guide du nouveau formateur*. p.60. Ed AFNOR, 2008



- Participer aux évolutions des politiques de gestion, d'organisation et d'encadrement de l'établissement et du service.
- S'inscrire dans une démarche de partenariat, de réseaux tant des professionnels que des institutions.

Ainsi, à l'issue de la formation le futur cadre de santé aura mobilisé les compétences nécessaires pour :

- **Comprendre les logiques** de son unité, de son pôle, de son établissement et de son environnement,
- **Savoir se positionner** et avoir une posture adéquate au regard de sa fonction,
- **Proposer des réponses adaptées aux situations.**

La formation dispensée par l'IFCS poursuit ainsi plusieurs objectifs complémentaires :

- Acquérir une **posture managériale adaptée** aux situations professionnelles rencontrées
- Maîtriser les connaissances, les outils et les méthodes indispensables afin d'être en mesure d'analyser les situations, de prendre les décisions adéquates.
- Encadrer des professionnels issus de toutes filières paramédicales et conduire des projets dans le contexte des nouvelles organisations sanitaires et médicosociales.
- Développer des compétences relationnelles et pédagogiques.

Ainsi, le dispositif de formation répond aux attentes du programme de formation mentionnées dans l'Arrêté du 18 août 1995, Annexe I :

*« La formation conduisant au diplôme de cadre de santé a pour ambition de favoriser l'acquisition **d'une culture et d'un langage communs** à l'ensemble des cadres de santé afin **d'enrichir les relations de travail et les coopérations** entre les nombreuses catégories professionnelles, indispensables à la cohérence des prestations. »*

### 3.1.2 Nos méthodes pédagogiques

Les méthodes pédagogiques mobilisées sont à caractère innovant.

L'ensemble de cet accompagnement permet aux étudiants d'initier une **démarche réflexive et analytique** afin de faire le lien entre la théorie et sa pratique, de prendre du recul sur ses expériences (expérimentation de stage, expérience antérieure, apports théoriques) et de réfléchir à sa manière d'agir, de se positionner en tant que futur cadre de santé.

#### 1. Les ateliers d'analyse des pratiques

Des ateliers d'analyse des pratiques sont organisés tout au long de l'année notamment lors des retours de stage.

En s'appuyant sur les étapes de la méthode GEASP<sup>14</sup>, ces ateliers ont 2 objectifs :

- Permettre aux étudiants de bénéficier de l'intelligence collective pour explorer et comprendre différents aspects de situations complexes vécues en stage et dans leurs expériences antérieures
- S'initier à la posture d'animateur, accompagnant à la réflexivité par le questionnement, pour pouvoir transférer cette compétence dans leur future activité d'accompagnement des équipes.

Ces séances d'analyse, par la relecture des situations sous l'angle managérial contribuent également à faciliter l'évolution de leur identité professionnelle.

## **2. La simulation managériale**

La simulation managériale est une méthode pédagogique qui permet aux étudiants cadres de santé de mettre en pratique leurs compétences dans un environnement qui reproduit le plus fidèlement possible la réalité. L'objectif poursuivi est qu'ils puissent expérimenter la posture de cadre de santé dans un contexte où il n'y a pas d'enjeu.

Avec cette méthode, l'IFCS s'inscrit dans les préconisations de la Stratégie Nationale de santé et du programme national pour la sécurité des patients qui préconise de : « faire de la simulation en santé sous ses différentes formes, une méthode prioritaire, en formation initiale et continue [...] »<sup>15</sup>.

L'équipe pédagogique a donc fait le choix de proposer plusieurs ateliers de simulation avec des thèmes comme la conduite d'entretien (avec les agents et avec les familles), la conduite de réunion, la gestion de conflits...

Pour cela, l'IFCS dispose des moyens humains et matériels nécessaires : une salle de réunion, un bureau d'entretien, du matériel permettant de filmer et de retransmettre les séances ainsi que des formateurs instructeurs en simulation.

Aussi, grâce au respect des étapes recommandées par la HAS (pré-briefing, séance filmée, débriefing), l'équipe pédagogique souhaite aider les étudiants cadres de santé à développer leurs compétences non techniques par la pratique réflexive et la dynamique du groupe : mieux se connaître, gérer son temps, prendre des décisions, prendre la parole en public, s'adapter au changement...

L'objectif est également que l'étudiant cadre soit sensibilisé à l'intérêt de la simulation en santé pour son futur service.

---

<sup>14</sup> GEASP : Groupe d'entraînement à l'Analyse de Situations Professionnelles

<sup>15</sup> DGOS (2013). Instruction n°2013-383 relative au développement de la simulation en santé.

### 3. Les ateliers de gestion du stress

Le métier de cadre de santé comporte de fortes exigences en termes de responsabilités, de rythme et de charge de travail. Cette profession amène une pression cognitive qui peut induire un haut niveau de stress. L'année de formation à l'IFCS demande également une implication importante de la part de l'étudiant.

Face au stress, chacun réagit différemment et trouve sa stratégie d'adaptation.

Aussi, les objectifs de ces ateliers sont que l'étudiant cadre de santé :

- Identifie les mécanismes dus au stress
- Repère les sources dues stress
- Expérimente différentes manières de réguler son stress (hypnose, sophrologie, relaxation, cohérence cardiaque...)
- Sélectionne des méthodes et outils pouvant lui convenir
- Identifie ce qui est transférable dans sa future pratique managériale

### 4. Le coaching et le co-développement

Ces ateliers sont proposés par des coachs certifiés ayant l'habitude d'intervenir en entreprise et permettant aux étudiants de développer leur esprit d'analyse.

Le co-développement est une innovation pédagogique venue du Québec, conçue par A. Payette et C. Champagne<sup>16</sup> dans les années 1990.

*« Les participants d'un groupe de co-développement professionnel partagent des problématiques professionnelles (non liés par des conflits d'intérêts) et vont apprendre ensemble, cultiver une « intelligence collective » grâce à un processus en six étapes structurant la parole, l'écoute et la réflexion et incitant à l'action. Le groupe de co-développement est une approche de résolution de problème par le questionnement afin d'aider l'étudiant à trouver ses propres solutions. » (V. LE BASTARD<sup>17</sup>).*

---

<sup>16</sup> Professeurs à l'École nationale d'administration publique de Montréal (ENAP).

<sup>17</sup> Consultante Formation et Conseil chez RH Ressources

## 5. Les ateliers d'accompagnement à la rédaction d'écrits professionnels et à l'usage de l'informatique

Afin de poursuivre leur formation dans des conditions optimales, il est indispensable que les étudiants soient en mesure de rédiger des écrits professionnels (rapports circonstanciés, mails, présentations de résultats quantitatifs et qualitatifs...). Aussi, ces ateliers les aident à se réapproprier les règles rédactionnelles attendues dans le milieu professionnel et à maîtriser les logiciels du Pack Office (Word, Excel, Power Point).

## 6. Le projet Voltaire : le plus de la formation

Le Projet Voltaire, service dont la performance est prouvée et reconnue par les plus grandes institutions, a créé un outil rendant l'expression et l'orthographe accessibles à tous.

Quels que soient l'âge, le niveau initial, les objectifs et le rythme d'acquisition, le Projet Voltaire propose un parcours totalement individualisé.

Cet outil d'entraînement en orthographe et en expression **est offert** aux étudiants afin de leur permettre (en plus des ateliers d'accompagnement à la rédaction des écrits professionnels) une remise à niveau en orthographe et expression écrite tout au long de l'année, avec :

- La reprise des bases de la grammaire,
- L'enrichissement du vocabulaire,
- L'amélioration de la syntaxe.

Le Projet Voltaire garantit une mémorisation efficace et durable à travers une technologie permettant de faire mémoriser durablement une information à une personne : **l'ancrage mémoriel**®.

C'est sur cette technologie que repose tout l'entraînement. Fruit de l'intelligence artificielle et des sciences cognitives, elle est capable d'établir le profil de mémorisation de l'apprenant et son niveau initial de connaissance dès les premiers exercices. L'étudiant est ainsi automatiquement dirigé(e) vers un parcours entièrement personnalisé, à même de corriger ses lacunes tout en optimisant le temps de formation.

## 7. Les ateliers de prise de parole en public

Grâce à un intervenant extérieur, ancien chanteur lyrique, l'ESM propose aux étudiants de s'exercer aux différentes techniques orales afin d'adopter leur posture à différentes situations de prise de parole en public (conduite de réunion, entretien, soutenance orale du mémoire...) et d'améliorer leur niveau d'éloquence.

## 8. Les ateliers de préparation à la prise de poste

Lors de la dernière semaine, une journée est organisée autour de la prise de poste. Pendant cette journée, les étudiants bénéficient :

- D'un retour d'expérience à 1 an des étudiants de la promotion précédente et qui ont pris un poste dans des secteurs sanitaire, médico-social et de la formation
- D'un temps d'échange avec un Directeur des soins qui précisent les attentes vis-à-vis d'un cadre de santé lors de sa prise de poste.

Les objectifs sont d'obtenir des conseils sur les premiers pas en tant que cadre et de rendre plus concrets les attendus de leur première prise de poste.

### 3.1.3 L'accompagnement pédagogique

L'ESM tient à maintenir une relation pédagogique de qualité avec chaque étudiant.

#### ▪ Le suivi pédagogique individuel

Chaque étudiant bénéficie de 3 entretiens personnalisés par an avec un référent pédagogique afin de suivre sa progression, s'auto-évaluer et évoquer d'éventuelles problématiques ayant une influence sur la poursuite de la formation.

Si besoin, l'étudiant peut demander un entretien supplémentaire sur rendez-vous.

#### ▪ Le suivi pédagogique collectif

L'équipe pédagogique organise régulièrement des temps de régulation servant à échanger sur des points d'organisation et sur la dynamique de la promotion.

Outre cet accompagnement, il existe différents espaces permettant l'organisation de moments de convivialité au sein de la promotion et entre l'équipe et la promotion.

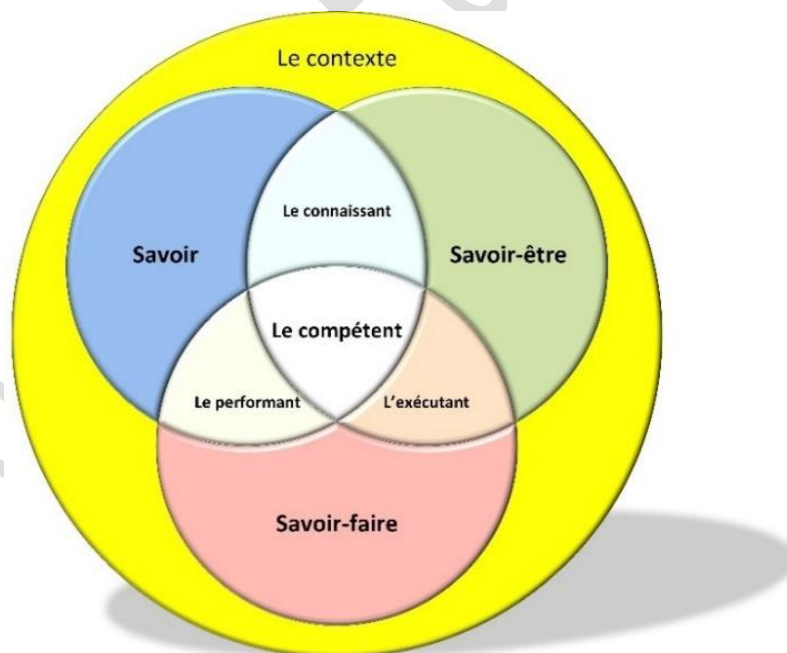
### 3.1.4. L'approche par compétences

A l'instar de l'ensemble des formations paramédicales et comme le préconise le référentiel de compétences DGOS 2012<sup>18</sup>, le dispositif de formation s'appuie sur une approche par compétences permettant à l'étudiant d'avoir des critères d'auto-évaluation.

L'acquisition de 8 compétences transférables à la pratique est un des objectifs de la formation de cadre de santé<sup>19</sup>.

« Le bon fonctionnement de nos structures de santé, qu'elles soient hospitalières ou de formation, dépend largement de la place des cadres de santé **et de leur compétence**, qui est déterminante pour la qualité des prestations offertes tant aux patients qu'aux étudiants. »<sup>20</sup>

Pour Guy Le Boterf, « Être compétent c'est être capable de savoir agir en situation, c'est-à-dire de construire et mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente. Il ne suffit pas en effet de réaliser une activité mais de savoir comment s'y prendre pour la réaliser afin d'atteindre les objectifs visés »<sup>21</sup>.



<sup>18</sup> Référentiel d'activités et de compétences des cadres de santé. DGOS, 2012 [Ref-activites-et-competences \(2\).pdf](#)

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Arrêté du 15 mars 1995 relatif au diplôme d'Etat de cadre de santé

<sup>21</sup> Le Boterf, G. (2011). L'ingénierie de la formation : quelles définitions et quelles évolutions ? Dans : Philippe Carré éd., *Traité des sciences et des techniques de la formation* (pp. 383-400). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.carre.2011.01.0383>

| CADRE DE SANTE RESPONSABLE DE SECTEUR D'ACTIVITES DE SOIN <sup>22</sup>  | CADRE DE SANTE FORMATEUR (TRICE) DE PROFESSIONNELS DE SANTE  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prévoir les activités et les moyens nécessaires pour un secteur d'activités de soin</li> <li>2. Organiser et coordonner les activités du secteur d'activités de soin</li> <li>3. Manager des équipes pluri professionnelles dans un secteur d'activités de soin</li> <li>4. Manager les compétences individuelles et collectives d'une équipe pluri professionnelle</li> <li>5. Contrôler et évaluer les activités</li> <li>6. Conduire une démarche qualité et de gestion des risques</li> <li>7. Conduire un projet, des travaux d'étude et de recherche</li> <li>8. Communiquer, transmettre les informations et rendre compte</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concevoir et organiser un dispositif de formation dans le domaine de la santé et des soins</li> <li>2. Organiser et coordonner les parcours de formation en alternance dans le domaine de la santé et des soins</li> <li>3. Concevoir et animer des actions de formation initiale et continue dans le domaine de la santé et des soins</li> <li>4. Accompagner les personnes dans leur parcours de formation dans le domaine de la santé et des soins</li> <li>5. Evaluer les connaissances et les compétences des personnes en formation dans le domaine de la santé et des soins</li> <li>6. Evaluer la qualité des prestations et s'inscrire dans une démarche qualité</li> <li>7. Conduire un projet, des travaux d'étude et de recherche</li> <li>8. Communiquer et transmettre les informations</li> </ol> |

Les différents choix opérés par l'ESM au sein de son programme de formation visent à développer ces 8 compétences par l'articulation entre les 5 stages pratiques et les apports théoriques proposés.

<sup>22</sup> Référentiel d'activités et de compétences des cadres de santé. DGOS, 2012 [Ref-activites-et-competences \(2\).pdf](#)

## 3.2 Principes de la formation par alternance

« L'alternance désigne le va-et-vient d'un futur professionnel entre deux lieux de formation, d'une part un " institut de formation initiale ", d'autre part un ou plusieurs " lieux de stages " » (Perrenoud, 2001).

Conformément à l'Annexe I de l'Arrêté du 15 mars 2010 modifiant l'Arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé, la formation dure 43 semaines réparties comme suit<sup>23</sup> :

|                            |             |
|----------------------------|-------------|
| Enseignements théoriques   | 25 semaines |
| Stages                     | 14 semaines |
| Temps de travail personnel | 2 semaines  |
| Congés réglementaires      | 2 semaines  |

La formation conduisant au diplôme de cadre de santé est d'une durée de 35h par semaine décomposée comme suit : le lundi de 13h30 à 18h00, du mardi au jeudi de 9h00 à 18h00 et le vendredi de 9h00 à 16h30 (sous réserve de modifications).

Les informations relatives aux emplois du temps, et celles émises par la direction, sont affichées sur les panneaux dédiés situés à proximité de la borne d'accueil.

La présence aux différentes séquences de formation est **obligatoire**. Toute absence doit être justifiée.

Le dispositif pédagogique alterne entre la formation théorique et pratique.

La formation comprend des temps :

- D'enseignements (cours magistraux)
- De travaux dirigés en groupe ou en individuel (analyse de situation, études de cas),
- De temps personnel (recherches documentaires, analyse de documents, ...)
- De formation sur le terrain auprès de professionnel ayant un rôle de management et d'encadrement des équipes

L'association dans la formation de différents enseignants (universitaires, professionnels, ...) permet aux étudiants cadres d'appréhender les différentes logiques avec des grilles de lecture diversifiées, de faire des choix dans les apports proposés, d'élaborer leur propre modèle.

<sup>23</sup> Cf. annexe n°II planning 2023- 2024 Tableau Synaptique de la formation cadre de santé



La transférabilité des enseignements dans leur future pratique est fondamentale.

| Ressources  | Modalités de cours  | Personnes ressources  |
|---|---|---|
| Plateforme collaborative informatique<br>Bibliothèques universitaires<br>Accès à un catalogue de documentation électronique<br>Accès à des postes informatiques | Cours magistraux<br>Visioconférences<br>Simulation managériale<br>Ateliers et Travaux dirigés | Coordinateurs pédagogiques responsables de la promotion<br>Formateurs consultants<br>Formateurs universitaires<br>Professionnels de santé |

### 3.2.1 Les stages

Les stages sont considérés comme un **élément essentiel du dispositif de formation** puisqu'ils contribuent à compléter **l'apprentissage par l'appropriation** des différentes acquisitions théoriques et méthodologiques.

Lieux d'échanges et de confrontation à des situations professionnelles, ils doivent aussi être l'occasion d'un enrichissement pour le terrain d'accueil par la contribution, aussi modeste soit-elle, de l'étudiant à la réflexion managériale et l'évolution du métier.

Les temps de stage constituent un tiers de la formation des cadres de santé. Compte tenu des options évoquées, mais aussi des éléments du contexte professionnel actuel, l'équipe pédagogique de l'IFCS a opté pour une **durée totale de stages de 15 semaines** répartie ainsi :

| Module 1   | Module 2   | Module 4   | Module 5   | Module 6   |
|--|--|--|--|--|
| <b>3 semaines</b><br><b>07/10/2024</b><br><b>au 25/10/2024</b> | <b>2 semaines</b><br><b>18/11/2024</b><br><b>au 29/11/2024</b> | <b>4 semaines</b><br><b>24/03/2025</b><br><b>au 18/04/2025</b> | <b>3 semaines</b><br><b>20/01/2025</b><br><b>au 07/02/2025</b> | <b>2 semaines</b><br><b>26/05/2025</b><br><b>au 06/06/2025</b> |

La recherche et le choix du terrain de stage par l'étudiant tiennent compte des objectifs spécifiques fixés par l'ESM, de ses objectifs personnels d'apprentissage et de son projet professionnel.

Le choix des stages est réalisé par l'étudiant, à l'exception du stage de Module 2.

Les principes généraux :

- Les étudiants ne peuvent choisir leur propre établissement comme lieu de stage pour les modules 4 et 5.
- Selon les objectifs professionnels de l'étudiant, le stage du module 6 peut être réalisé dans l'institution d'appartenance mais pas dans le futur service d'affectation pour des raisons de légitimité à la prise de poste.

Le lieu de stage doit faire l'objet d'une validation par les coordinatrices pédagogiques. Chaque stage donne lieu à la signature d'une convention tripartite qui stipule les objectifs et modalités du stage, les responsabilités engagées selon la situation de prise en charge financière de l'étudiant et les notions de confidentialité. La convention mentionne le professionnel, tuteur de stage de l'étudiant.

L'étudiant adresse le cas échéant un double de cette convention à son employeur. Un temps de préparation de stage est systématiquement prévu en amont de celui-ci. Ce temps sert à expliciter les attendus et les modalités d'évaluation du stage.

Chaque retour de stage fait l'objet d'un temps d'échanges à l'IFCS permettant à l'étudiant de mettre en perspective et analyser les situations rencontrées, d'en dégager des savoirs qui participent au processus de professionnalisation.

### **3.2.2 Le déroulé pédagogique de la formation à l'IFCS**

Le programme de la formation de cadre de santé, décliné dans l'Arrêté du 18 août 1995 Annexe I, prévoit 6 modules de formation.

Vous trouverez ci-dessous les objectifs pédagogiques<sup>24</sup> ainsi que les champs disciplinaires abordés pour chacun des modules. Une description complète de chaque module est également présentée en Annexe 4.

---

<sup>24</sup> Les objectifs pédagogiques présentés sont ceux du référentiel 2012 de la DGOS

## MODULE 1 : INITIATION A LA FONCTION DE CADRE

| OBJECTIFS  | CHAMPS DISCIPLINAIRES   | OBJECTIFS DU STAGE   | COMPETENCES TRANSFERABLES  |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir et comprendre en début de formation le rôle et la place de l'encadrement dans l'environnement en tenant compte des aspects psychologiques, sociologiques, économiques, législatifs et réglementaires.</li> <li>▪ Identifier le rôle et les missions du cadre et découvrir les modes de management utilisés notamment dans les institutions sanitaires et sociales et les entreprises.</li> <li>▪ Développer ses aptitudes à communiquer efficacement.</li> <li>▪ Appréhender les différentes phases du processus permettant d'intégrer la dimension éthique dans la prise de décision. Adapter et enrichir son projet professionnel.</li> </ul> | <p>Sciences humaines (philosophie, psychologie, sociologie, anthropologie)</p> <p>Management</p> <p>Droit et Ethique</p> <p>Economie</p> <p>Gestion</p> <p>Politique de santé</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Découvrir la fonction d'encadrement dans un milieu professionnel hors secteur sanitaire et social (en entreprise)</li> <li>▪ Identifier les modèles et les missions de l'entreprise</li> <li>▪ Observer les missions, activités, modes et pratiques managériales du responsable d'encadrement, tuteur de stage de l'étudiant</li> <li>▪ Repérer les modalités de communication au sein de l'organisation</li> <li>▪ Reconnaître les éléments transférables à la fonction de cadre de santé</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prévoir les activités et les moyens nécessaires pour un secteur d'activités de soin</li> <li>2. Organiser et coordonner les activités du secteur d'activités de soin</li> <li>3. Manager des équipes pluri professionnelles dans un secteur d'activités de soin</li> <li>4. Manager les compétences individuelles et collectives d'une équipe pluri professionnelle</li> <li>5. Contrôler et évaluer les activités</li> <li>6. Conduire une démarche qualité et de gestion des risques</li> <li>8. Communiquer, transmettre les informations et rendre compte</li> </ol> |

## MODULE 2 : SANTE PUBLIQUE

| OBJECTIFS   | CHAMPS DISCIPLINAIRES   | OBJECTIFS DU STAGE   | COMPETENCES TRANSFERABLES  |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acquérir à partir de son domaine professionnel une approche interprofessionnelle et pluridisciplinaire des problèmes de santé</li> <li>▪ Être capable de concevoir, élaborer, mettre en œuvre et évaluer des démarches et projets de santé publique</li> <li>▪ Appréhender l'organisation du secteur sanitaire et social.</li> </ul> | <p>Santé publique</p> <p>Droit de la sante et éthique communautaire</p> <p>Système de santé et offre de soins</p> <p>Economie de la sante</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appréhender l'organisation d'un secteur sanitaire et social</li> <li>▪ Identifier une problématique de santé publique et la situer dans les politiques actuelles de santé</li> <li>▪ Identifier les rôles de chaque protagoniste du système de santé publique</li> <li>▪ Concevoir, mettre en œuvre une démarche de santé publique</li> <li>▪ Evaluer les actions de prévention menées sur le terrain en regard de la problématique identifiée</li> <li>▪ Acquérir une posture permettant une approche interprofessionnelle et pluridisciplinaire des problèmes de santé</li> </ul> | <p>6. Conduire une démarche qualité et de gestion des risques</p> <p>7. Conduire un projet, des travaux d'étude et de recherche</p> <p>8. Communiquer, transmettre les informations et rendre compte</p> |

### MODULE 3 : ANALYSE DES PRATIQUES ET INITIATION A LA RECHERCHE

| OBJECTIFS   | CHAMPS DISCIPLINAIRES  | OBJECTIFS DU TEMPS PERSONNEL   | COMPETENCES TRANSFERABLES   |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appréhender la démarche professionnelle au travers de ses pratiques et savoirs</li> <li>▪ Appréhender les concepts de recherche et maîtriser les méthodologies et outils de la recherche.</li> <li>▪ Être capable de réaliser une démarche de recherche appliquée au domaine professionnel.</li> <li>▪ Être capable de conduire l'analyse d'une situation de travail à l'aide de cadres conceptuels préétablis.</li> <li>▪ Être capable de conduire l'analyse critique d'une publication.</li> </ul> | <p>Méthodologie d'analyse des pratiques</p> <p>Epistémologie</p> <p>Méthodologie de la recherche</p> | <p>Les étudiants disposent de 2 semaines de Temps Personnel mémoire pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborer un cadre de référence :</li> </ul> <p>Développer des compétences en recherche documentaire</p> <p>Etudier des concepts issus de textes de la littérature professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se mettre en posture d'apprenti chercheur et réaliser une enquête de terrain</li> </ul> | <p>3. Manager des équipes pluri professionnelles dans un secteur d'activités de soin</p> <p>4. Manager les compétences individuelles et collectives d'une équipe pluri professionnelle</p> <p>6. Conduire une démarche qualité et de gestion des risques</p> <p>7. Conduire un projet, des travaux d'étude et de recherche</p> <p>8. Communiquer, transmettre les informations et rendre compte</p> |

## MODULE 4 : FONCTION D'ENCADREMENT

| OBJECTIFS   | CHAMPS DISCIPLINAIRES  | OBJECTIFS DU STAGE  | COMPETENCES TRANSFERABLES  |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déterminer la place et le rôle du cadre dans l'institution sanitaire ou sociale</li> <li>▪ Organiser, animer et coordonner le travail d'équipe</li> <li>▪ Favoriser la motivation et encourager les projets professionnels</li> <li>▪ Anticiper les évolutions de son environnement immédiat au plan technique, humain, juridique, économique</li> <li>▪ Programmer et coordonner les activités de sa filière professionnelle en fonction des objectifs et des ressources</li> <li>▪ Evaluer la qualité des prestations en relation avec les besoins des usagers.</li> </ul> | <p>Sociologie des organisations</p> <p>Psychologie du travail</p> <p>Ethique</p> <p>Management</p> <p>Droit du travail</p> | <p>En 1<sup>ère</sup> partie de stage :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier l'organisation et les spécificités dans le domaine sanitaire et social</li> <li>▪ Appréhender les activités du cadre de santé et les compétences afférentes,</li> </ul> <p>En 2<sup>ème</sup> partie de stage :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser une situation managériale (en lien avec l'UE 4.2 du Master 1).</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prévoir les activités et les moyens nécessaires pour un secteur d'activités de soin</li> <li>2. Organiser et coordonner les activités du secteur d'activités de soin</li> <li>3. Manager des équipes pluri professionnelles dans un secteur d'activités de soin</li> <li>4. Manager les compétences individuelles et collectives d'une équipe pluri professionnelle</li> <li>5. Contrôler et évaluer les activités</li> <li>6. Conduire une démarche qualité et de gestion des risques</li> <li>7. Conduire un projet, des travaux d'étude et de recherche</li> <li>8. Communiquer, transmettre les informations et rendre compte</li> </ol> |

## MODULE 5 : FONCTION DE FORMATION

| OBJECTIFS  | CHAMPS DISCIPLINAIRES  | OBJECTIFS DU STAGE  | COMPETENCES TRANSFERABLES  |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maîtriser les méthodes et les techniques pédagogiques</li> <li>▪ Identifier les besoins en formation des étudiants et du personnel, mettre en œuvre les actions de formation nécessaires</li> <li>▪ Participer à la formation des étudiants et du personnel</li> <li>▪ Organiser les conditions de réussite de la formation</li> <li>▪ Evaluer les résultats</li> <li>▪ Acquérir les outils de gestion financière et matérielle des actions de formation</li> </ul> | <p>Sciences de l'éducation</p> <p>Cadre législatif et réglementaire de la formation des professionnels de santé</p> <p>Organisation des dispositifs de formation</p> <p>Organisation et évaluation des systèmes pédagogiques</p> <p>Andragogie et innovation</p> <p>Usages des Technologies de l'Information et de la Communication</p> <p>Financement de la formation</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appréhender les principales caractéristiques de la structure et des conditions de fonctionnement du dispositif</li> <li>▪ Identifier les besoins en formation initiale et/ou continue</li> <li>▪ Comprendre et définir les activités liées à l'ingénierie de formation</li> <li>▪ Analyser l'activité du formateur</li> <li>▪ Adopter une posture de cadre pédagogue favorisant la sécurité ontologique et la réflexivité</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concevoir et organiser un dispositif de formation dans le domaine de la santé et des soins</li> <li>2. Organiser et coordonner les parcours de formation en alternance dans le domaine de la santé et des soins</li> <li>3. Concevoir et animer des actions de formation initiale et continue dans le domaine de la santé et des soins</li> <li>4. Accompagner les personnes dans leur parcours de formation dans le domaine de la santé et des soins</li> <li>5. Evaluer les connaissances et les compétences des personnes en formation dans le domaine de la santé et des soins</li> <li>6. Evaluer la qualité des prestations et s'inscrire dans une démarche qualité</li> <li>7. Conduire un projet, des travaux d'étude et de recherche</li> <li>8. Communiquer et transmettre les informations</li> </ol> |

## MODULE 6 : APPROFONDISSEMENT DES FONCTIONS D'ENCADREMENT ET DE FORMATION PROFESSIONNELS

| OBJECTIFS   | CHAMPS DISCIPLINAIRES   | OBJECTIFS DU STAGE  | COMPETENCES TRANSFERABLES  |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approfondir les connaissances acquises au cours de la formation.</li> <li>▪ Perfectionner les pratiques de la fonction que l'étudiant souhaite exercer, à partir de sa famille professionnelle d'origine</li> <li>▪ Actualiser les connaissances et analyser l'impact des évolutions techniques et fondamentales intervenues dans le domaine de sa filière professionnelle.</li> </ul> | <p>Analyse des pratiques professionnelles</p> <p>Ethique et déontologie professionnelle</p> <p>Responsabilité du cadre de santé</p> <p>Pratiques managériales</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consolider ses savoirs pratiques et théoriques</li> <li>▪ Renforcer la construction de son identité professionnelle et son sentiment d'appartenance au groupe « cadre de santé »</li> <li>▪ Développer son autonomie en prenant des initiatives et des décisions</li> <li>▪ Développer son esprit d'analyse</li> <li>▪ Elaborer des stratégies pour anticiper la future prise de fonction</li> </ul> | <p>Pour ce dernier stage, l'ensemble des compétences qu'elles soient managériales ou pédagogiques sont mobilisables (cf. Tableau des compétences p.17)</p> |



## 4 Le dispositif d'évaluation et de validation de la formation

### 4.1 Conditions et validation de la formation cadre

Le dispositif de validation de la formation cadre de santé est organisé conformément à l'Arrêté du 15 mars 2010 modifiant l'Arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme cadre de santé :

*« Les modules 1, 2, 4 et 5 sont validés si les étudiants ont obtenu pour chaque module une note moyenne égale ou supérieure à 10/20. Les étudiants sont autorisés à présenter leur travail de mémoire que s'ils ont validé ces modules. En cas de non validation, une ou plusieurs évaluations sont organisées. Les modules 3 et 6 sont validés par une note égale ou supérieure à 10/20 au mémoire (écrit et argumentation) »*

Au-delà du texte réglementaire relatif au diplôme cadre, les évaluations ont pour but de permettre à l'étudiant de progresser dans sa démarche de professionnalisation et d'acquisition de compétences. Les travaux demandés dans le cadre de la formation ont pour objet d'évaluer les capacités suivantes :

- Analyse de situations managériales ou pédagogiques
- Recherche documentaire dans la littérature professionnelle
- Argumentation et synthèse
- Expression orale et écrite
- Positionnement et prise de décision

Les différents travaux réalisés par l'étudiant permettent d'appréhender la progression de l'étudiant dans ses acquis et sa nouvelle identité professionnelle.

Les personnes porteuses d'un handicap peuvent naturellement bénéficier d'un dispositif spécifique pour les examens après en avoir fait la demande auprès du service handicap de l'université.

#### 4.1.1 Validation des modules de formation 1, 2, 4 et 5

Les critères d'évaluation correspondent aux objectifs définis par l'équipe pédagogique au regard de chaque module de formation.

Les évaluations individuelles se présentent sous différentes formes :

- Rapport écrit
- Présentation orale à l'ESM

Le module 2 est validé par la réalisation, en groupe, d'un dossier et d'une soutenance orale. La validation des stages est attestée par le directeur au vu des appréciations de stage portées par les tuteurs sur la feuille de stage.

Les résultats sont communiqués individuellement.

Une note inférieure à 10 entraîne une deuxième présentation du travail demandé.

Si un ou plusieurs modules ne sont pas validés, une nouvelle série d'évaluations est organisée dans le mois qui suit la publication des résultats. Elle porte sur la ou les épreuves où l'étudiant n'a pas obtenu la moyenne.

La validation des modules 1, 2, 4 et 5 permet la présentation et la soutenance du mémoire. La validation de la soutenance permet au jury de déclarer admis au diplôme d'Etat de cadre de santé, les étudiants ayant validé l'ensemble des modules.

#### **4.1.2 Validation des modules de formation 3 et 6**

Le mémoire est un des éléments de validation du diplôme de cadre de santé. Le travail d'élaboration du mémoire débute dès l'entrée en formation par des apports théoriques et méthodologiques.

Ces séquences visent à déterminer la méthodologie d'élaboration de ce travail. Initiation à la posture épistémologique d'apprenti chercheur, le mémoire s'appuie initialement sur la littérature professionnelle et les questionnements de l'étudiant. A partir de la problématisation d'un thème ou d'une situation de travail concernant le management ou la pédagogie, la construction du mémoire doit permettre à l'étudiant d'appréhender le processus de recherche.

Ce travail constitue donc une véritable démarche d'étude sur un thème choisi.

L'étudiant est suivi par un directeur de mémoire proposé par l'ESM et reconnu pour son expertise méthodologique. Ce directeur peut être l'un des formateurs de l'ESM ou un intervenant extérieur collaborant régulièrement avec l'équipe pédagogique. L'étudiant peut également faire appel à des personnes ressources qui ont des compétences dans le thème choisi.

La soutenance orale a lieu environ un mois après le dépôt du travail écrit. L'étudiant présente son travail à un jury.

En cas de non validation au mémoire, l'ESM organise une nouvelle soutenance de mémoire au plus tard trois mois après la proclamation des résultats du diplôme de cadre de santé.

| ETAPES   | CALENDRIER                   |
|--|------------------------------|
| Atelier n°1/4 Introduction au Mémoire - Méthodologie               | Septembre 2024               |
| Atelier n°2/4 Délimitation du thème de mémoire                     | Début Octobre 2024           |
| Rendu Fiche n°1 : Formalisation constat et question de départ      | Fin Octobre 2024             |
| Communication du Directeur de mémoire                              | Début Novembre 2024          |
| Suivi mémoire individuel 1/3                                       | Novembre-Décembre 2024       |
| Rendu Fiche n°2 : Plan – Revue de littérature                      | Fin Décembre 2024            |
| Suivi mémoire individuel 2/3                                       | Janvier Février 2025         |
| Atelier Mémoire Etat d'avancement n°3/4                            | Janvier 2025                 |
| Atelier Mémoire Etat d'avancement n°4/4                            | Février 2025                 |
| Semaine de Travail Personnel N°1 <i>Enquête terrain</i>            | Du 3 au 7 mars 2025          |
| RDV avec le référent pédagogique sur inscription 1/2               | Mars 2025                    |
| Suivi mémoire individuel 3/3                                       | Avril Mai 2025               |
| Semaine de Travail Personnel N°2 <i>Rédaction</i>                  | Du 5 au 9 mai 2025           |
| RDV avec le référent pédagogique sur inscription 2/2               | Mai 2025                     |
| <i>Préparation soutenance orale</i>                                | Mai 2025                     |
| <b>Date impérative de dépôt au secrétariat du mémoire finalisé</b> | <b>13 mai 2025</b>           |
| <b>Soutenance</b>  | <b>Du 10 au 13 Juin 2025</b> |
| <b>(Sous réserve de modifications)</b>                             |                              |

#### 4.1.3 Validation du Master 1 management des Organisations Soignantes

La charte des examens de l'UPEC définit les conditions d'acquisition des 60 ECTS qui valident la première année de Master. L'IAE est responsable de l'ensemble du processus de validation de la première année de Master. En Annexe 7, nous vous présentons les unités d'enseignement du Master 1 et leur organisation.

### 5. La démarche qualité de la formation

En 2012, le GIP ESM s'est engagé dans un processus de certification externe et a obtenu la labellisation « OPQF - ISQF<sup>25</sup> ».

En 2016 l'ESM renouvelle son dossier de qualification professionnelle auprès de l'ISQF, organisme de qualification des services intellectuels. Il s'agit de satisfaire aux critères légaux, administratifs, juridiques et financiers ainsi qu'à ceux relatifs aux moyens humains et matériels.

<sup>25</sup> <http://www.ffp.org/page-623-la-qualification-opaf.html> - La qualification OPQF est délivrée aux organismes de formation par l'ISQ (qualification des services intellectuels). Celui-ci atteste du fait que la structure qualifiée répond à toutes les caractéristiques du professionnalisme définies par l'OPQF, à savoir :

- posséder les compétences et les ressources nécessaires à l'exercice de son activité dans le ou les domaines demandés
- mettre en œuvre ces compétences en adéquation avec les missions
- délivrer une prestation de qualité, à la satisfaction du client

La dimension éthique est désormais inscrite dans le référentiel de l'ISQF. C'est l'occasion de passer en revue et de façon systématique nos process, de créer une dynamique d'amélioration auprès de chacun des acteurs de l'équipe mais aussi de communiquer tant auprès des étudiants que des employeurs et nos partenaires.

En 2022, l'ESM s'est engagé dans un processus « Qualiopi » qui vise à :

- Attester de la qualité du processus mis en œuvre par les prestataires d'actions concourant au développement des compétences ;
- Permettre une plus grande lisibilité de l'offre de formation auprès des entreprises et des usagers.

Aussi l'ensemble de l'équipe est engagé dans la démarche qualité.

1. Chaque année, l'équipe pédagogique planifie les enseignements en tenant compte du programme et des objectifs de formation du référentiel, de l'approche par compétences et de la volonté de proposer des séquences pédagogiques innovantes et appropriées à un public d'apprenants adultes.
2. L'équipe administrative s'assure de la présence, de l'accueil et de l'installation des intervenants afin de faciliter l'animation des séquences pédagogiques. Elle trace également le suivi de l'assiduité des étudiants cadres de santé.
3. Pour évaluer le dispositif, l'ESM a mis en œuvre plusieurs indicateurs de suivi :
  - Evaluation hebdomadaire en ligne par les étudiants des prestations pédagogiques des intervenants (compétences pédagogiques, sujet abordé, contenu et support de cours)
  - Rencontres régulières organisées entre le directeur de l'IFCS, les coordinatrices pédagogiques et les délégués de la promotion
  - Suivis pédagogiques individuels et collectifs des étudiants par les coordinatrices pédagogiques
  - Évaluation de la satisfaction globale des étudiants à mi-parcours et en fin de formation réalisée à l'oral et en ligne
  - Evaluation globale en ligne de la satisfaction des étudiants concernant le dispositif de suivi du mémoire
  - Evaluation post-formation à un an
4. L'équipe pédagogique tient compte de l'ensemble de ces indicateurs pour échanger avec les intervenants, adapter le programme proposé tout au long de l'année et anticiper celui de l'année suivante. Cela lui permet d'évaluer les séquences pertinentes de l'année de formation écoulée et les axes d'amélioration.

Au sein de l'IFCS, il existe des temps de réunion et de coordination :

- **Réunions institutionnelles**

Les réunions institutionnelles sont mensuelles et ont pour objet l'ensemble des activités de l'ESM.

- **Réunions de coordination pédagogique**

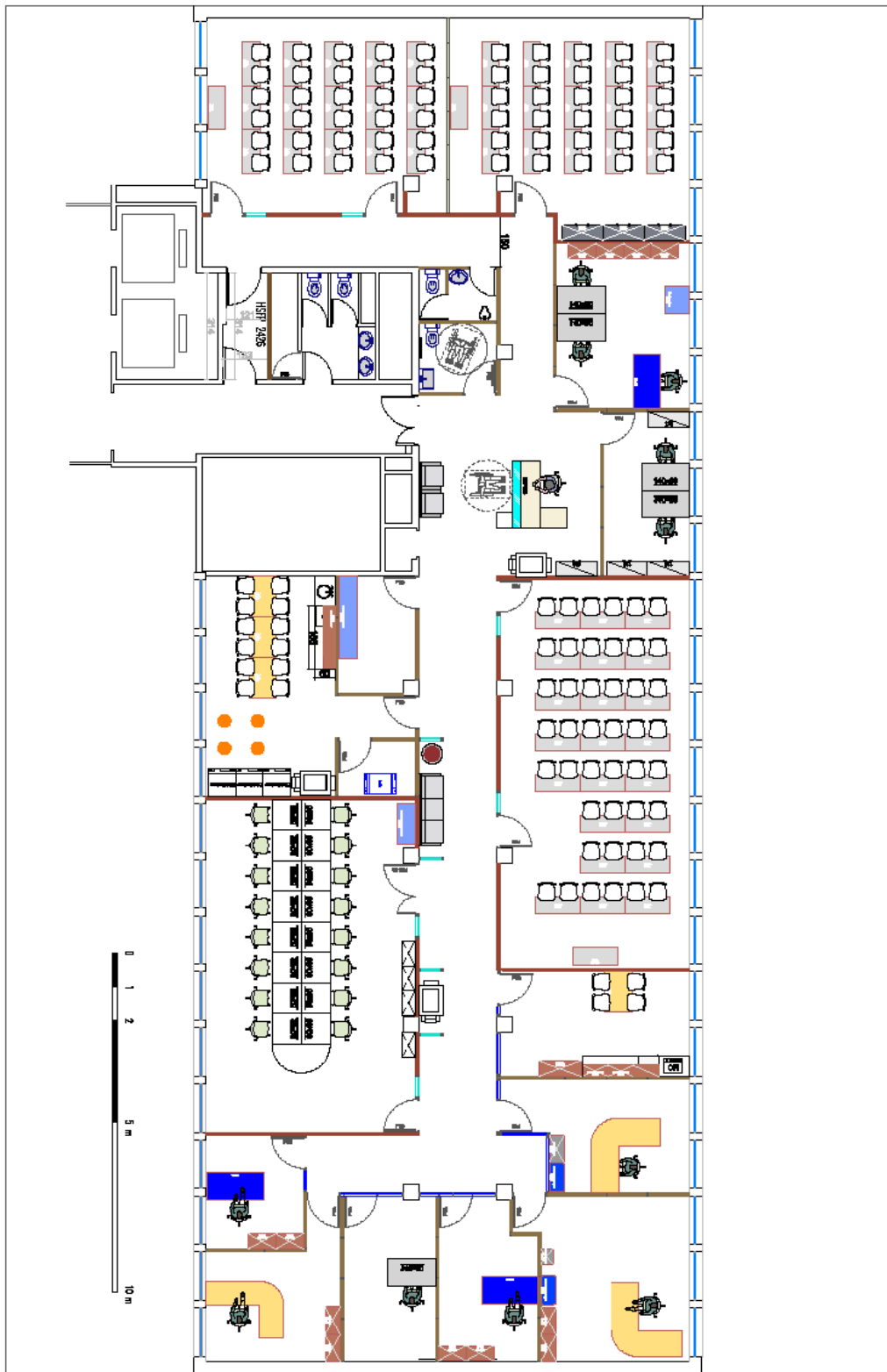
Les réunions de coordination pédagogique ont un rythme mensuel. Les problématiques pédagogiques ayant trait à l'IFCS sont traités au sein de ces réunions.

Document de travail

## 6. Annexes

- Annexe I Plan de l'ESM Formation et Recherche en Soins
- Annexe II Tableau synoptique de la formation Cadre de santé
- Annexe III Textes réglementaires de référence
- Annexe IV L'organisation des modules de formation
- Annexe V Evaluation et notation des modules de formation 2024 2025
- Annexe VI Règlement Intérieur applicable aux usagers
- Annexe VII Les Unités d'enseignements du Master 1
- Annexe VIII : Bibliographie indicative

**Annexe I Plan de l'ESM Formation & Recherche en Soins**



## Annexe II Tableau synoptique de la formation Cadre de santé

Tableau 1 Calendrier de la formation des cadres de santé 2024 – 2025

| 2024/2025                   |      | sept-24 |      |       |       |        | oct-24  |       |       |         | nov-24  |       |       |       | déc-24 |      |       |        |
|-----------------------------|------|---------|------|-------|-------|--------|---------|-------|-------|---------|---------|-------|-------|-------|--------|------|-------|--------|
| Vacances scolaires - Zone C |      | 2*6     | 9*13 | 16*20 | 23*27 | 30*4   | 7*11    | 14*18 | 21*25 | 28*1    | 4*8     | 11*15 | 18*22 | 25*29 | 2*6    | 9*13 | 16*20 | congés |
| DCS 24-25                   | 41 s | 1       | 2    | 3     | 4     | 5      | ST1     | ST1   | ST1   | 9       | 10      | 11    | ST2   | ST2   | 14     | 15   | 16    |        |
| M1 24-25                    | 12s  |         |      | 1     | 2     |        |         |       |       |         | 3       |       |       |       | 4      | 5    |       |        |
|                             |      | janv-25 |      |       |       |        | févr-25 |       |       |         | mars-25 |       |       |       |        |      |       |        |
|                             |      | congés  | 6*10 | 13*17 | 20*24 | 27*31  | 3*7     | 10*14 | 17*21 | 24*28   | 3*7     | 10*14 | 17*21 | 24*28 |        |      |       |        |
| DCS 24-25                   | 41 s |         | 17   | 18    | ST5   | ST5    | ST5     | 22    | 23    | 24      | TP      | 26    | 27    | ST4   |        |      |       |        |
| M1 24-25                    | 12s  |         | 6*   |       |       |        |         |       | 7*    |         |         | 8     | 9*    |       |        |      |       |        |
|                             |      | avr-25  |      |       |       | mai-25 |         |       |       | juin-25 |         |       |       |       |        |      |       |        |
|                             |      | 31*4    | 7*11 | 14*18 | 21*25 | 28*2   | 5*9     | 12*16 | 19*23 | 26*30   | 2*6     | 9*13  | 16*20 | 23*27 |        |      |       |        |
| DCS 24-25                   | 41 s | ST4     | ST4  | ST4   | 32    | 33     | TP      | 8     | 36    | ST6     | ST6     | 39    | 40    | 41    |        |      |       |        |
| M1 24-25                    | 12s  |         |      |       |       | 10*    |         | 11    |       |         |         |       | 12    |       |        |      |       |        |

Tableau 2 Maquette d'une semaine de formation

| SEMAINE 1           |   |   |   |   |
|---------------------|---|---|---|---|
| Date                | Date  | Date  | Date  | Date  |
|                     | 9h00-12h30                                      | 9h00-12h30                                      | 9h00-12h30                                      | 9h00-12h30                                      |
|                     | DCS et/ou DCS MAIMS                             | DCS et/ou DCS MAIMS                             | DCS et/ou DCS MAIMS                             | DCS et/ou DCS MAIMS                             |
|                     | module et/ou UE                                 | module et/ou UE                                 | module et/ou UE                                 | module et/ou UE                                 |
|                     | Titre de l'intervention<br>Nom de l'intervenant | Titre de l'intervention<br>Nom de l'intervenant | Titre de l'intervention<br>Nom de l'intervenant | Titre de l'intervention<br>Nom de l'intervenant |
|                     | Salle de cours                                  | Salle de cours                                  | Salle de cours                                  | Salle de cours                                  |
|                     | 13h30-17h00                                     | 13h30-17h00                                     | 13h30-17h00                                     | 13h30-16h30                                     |
| DCS et/ou DCS MAIMS | DCS et/ou DCS MAIMS                             | DCS et/ou DCS MAIMS                             | DCS et/ou DCS MAIMS                             | DCS et/ou DCS MAIMS                             |
|                     | module et/ou UE                                 | module et/ou UE                                 | module et/ou UE                                 | module et/ou UE                                 |
|                     | Titre de l'intervention<br>Nom de l'intervenant | Titre de l'intervention<br>Nom de l'intervenant | Titre de l'intervention<br>Nom de l'intervenant | Titre de l'intervention<br>Nom de l'intervenant |
|                     | Salle de cours                                  | Salle de cours                                  | Salle de cours                                  | Salle de cours                                  |
|                     | 17h00-18h00                                     | 17h00-18h00                                     | 17h00-18h00                                     | 17h00-18h00                                     |
| DCS et/ou DCS MAIMS | DCS et/ou DCS MAIMS                             | DCS et/ou DCS MAIMS                             | DCS et/ou DCS MAIMS                             |   |
|                     | Titre de l'intervention<br>Nom de l'intervenant | Titre de l'intervention<br>Nom de l'intervenant | Titre de l'intervention<br>Nom de l'intervenant |   |
|                     | Salle de cours                                  | Salle de cours                                  | Salle de cours                                  |   |



### **Annexe III Textes réglementaires de référence**

#### **La formation cadre de santé est réglementée par les textes suivants :**

- Arrêté du 15 mars 2010 modifiant l'Arrêté du 18 août 1995
- Arrêté du 31 juillet 2009 relatif aux autorisations des instituts de formation préparant aux diplômes d'infirmier, infirmier de bloc opératoire, infirmier anesthésiste, puéricultrice, masseur kinésithérapeute, pédicure podologue, ergothérapeute, manipulateur d'électroradiologie médicale, aide-soignant, auxiliaire de puériculture, ambulancier, technicien de laboratoire d'analyses biomédicales, cadre de santé et aux agréments de leur directeur.
- Décret no 2008-1149 du 6 novembre 2008 modifiant le décret no 2001-1375 du 31 décembre 2001 modifié portant statut particulier du corps des cadres de santé de la fonction publique hospitalière
- Décret n° 2008-806 du 20 août 2008 modifiant le décret n°95-926 du 18 août 1995 portant création d'un diplôme de cadre de santé
- Arrêté du 20 août 2008 modifiant l'Arrêté du 18 août 1995 modifié relatif au diplôme de cadre de santé
- Décret n°2002-550 du 19 avril 2002 portant statut particulier du corps de directeur des soins de la fonction publique hospitalière (article 5 relatif aux missions du directeur de l'institut de formation des cadres de santé)
- Arrêté du 14 août 2002 modifiant l'Arrêté du 18 août 1995.
- Décret n° 2001-1375 du 31 décembre 2001 portant statut particulier du corps des cadres de santé de la fonction publique hospitalière
- Arrêté du 31 Janvier 2000 modifiant les dispositions de l'Arrêté du 18 Août 1995 relatives à la présidence du jury diplôme cadre de santé
- Circulaire DGS/PS3 n° 99-508 du 25 août 1999 relative au diplôme de cadre de santé.
- Arrêté du 16 août 1999 modifiant l'Arrêté du 18 août 1995 au diplôme cadre de santé (JO du 27 août 1999)
- Arrêté du 27 mai 1997 modifiant l'Arrêté du 18 août 1995.
- Décret n° 95-926 modifié du 18 août 1995 portant création d'un diplôme de cadre de santé.
- Arrêté du 18 août 1995 modifié relatif au diplôme de cadre de santé.

#### **Textes relatifs à l'enseignement :**

- Loi n° 84-52 du 26 janvier 1984 relative à l'enseignement supérieur.
- Décret n° 85-906 du 23 août 1985 relatif aux conditions de validation des études, expériences professionnelles ou acquis personnels en vue de l'accès aux différents niveaux de l'enseignement supérieur.
- Décret n°2002-482 du 8 avril 2002 portant application au système français d'enseignement supérieur de la construction de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur.
- Décret n° 2002-481 du 8 avril 2002 relatif aux grades et titres universitaires et aux diplômes nationaux.
- Arrêté du 25 avril 2002 relatif au diplôme national de master.
- Note d'orientation du 7 juillet 2002 relative à la contractualisation 2004.
- Circulaire ministérielle du 14 novembre 2002 relative à la mise en place du LMD.

## **Annexe IV L'organisation des modules de formation**

La formation est organisée selon les modalités du programme de l'Arrêté du 15 mars 2010 :

- 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 du cadre de santé
- Module 6 Approfondissement de la fonction cadre

Dans la description de chaque module figure :

- Les intentions pédagogiques
- Les champs disciplinaires de référence
- Le champ des pratiques
- Le dispositif pédagogique
- Les compétences visées
- Les modalités de validation du module
- L'articulation avec les unités d'enseignement du master

Document de travail

## Module 1 « Initiation à la fonction de cadre »

### Intentions pédagogiques

Ce module général doit permettre à l'étudiant de se situer dans son environnement :

- Situer le contexte de santé dans celui plus général de la production/consommation des biens et des services et du contexte politique, économique et législatif.
- Identifier le rôle et les missions du cadre et découvrir les différents modes de management, dans les institutions sanitaires et sociales, dans les entreprises. Différencier la fonction de cadre de santé de celle de cadre d'entreprise.
- Argumenter ses choix managériaux et les conditions requises pour leur mise en œuvre.
- Savoir repérer les éléments de contexte ayant un impact sur la fonction d'encadrement.
- Intégrer la dimension éthique dans sa pratique professionnelle.
- Prendre de la distance par rapport à son exercice professionnel et enrichir son projet professionnel.

### Champs disciplinaires

SCIENCES HUMAINES  
DROIT et ÉTHIQUE  
ECONOMIE

PHILOSOPHIE, PSYCHOLOGIE, SOCIOLOGIE et ANTHROPOLOGIE  
POLITIQUE MANAGERIALE ET MODES D'ORGANISATION  
COMMUNICATION

### Champs de pratiques

|   |  |
|---|--|
| Evaluation des besoins<br>Définition de la prestation | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appréhender la <b>notion de " besoin de l'utilisateur/client " dans son contexte d'émergence</b>, son mode d'approche et son usage.</li> <li>▪ Préciser le rôle du cadre de proximité dans l'analyse des besoins et le lien avec la notion de <b>" produit "</b>.</li> <li>▪ Situer l'approche éthique par rapport aux questions de morale et de droit.</li> </ul>  |
| Coordination  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situer le cadre de proximité dans ses relations hiérarchiques et fonctionnelles et identifier <b>les moyens de coordination</b> qu'il se donne, compte tenu des différentes fonctions de l'entreprise.</li> </ul>   |
| Management  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caractériser les principaux <b>types de management et modes d'organisation</b> dans le monde de l'entreprise.</li> <li>▪ Identifier les <b>principaux aspects de l'organisation</b> de l'entreprise : politique, budget et moyens</li> <li>▪ Situer la <b>" démarche qualité "</b>, dans l'organisation générale de l'entreprise (structure, budget, personnel...), sa place par rapport aux fonctions production/vente et le rôle du cadre à ce niveau.</li> </ul> |

### Dispositif pédagogique

| Thématiques                   | Moyens/méthodes                                     | Intervenants   |
|-------------------------------|---|--|
| <b>Politique de santé</b>     | Cours magistraux                                    | Enseignants universitaires   |
| <b>Droit</b>                  | Cours magistraux<br>Visioconférences                | Enseignants universitaires   |
| <b>Fonction d'encadrement</b> | Cours magistraux                                    | Enseignants universitaires<br>Formateurs consultants ESM                 |
| <b>Economie de la santé</b>   | Cours magistraux                                    | Enseignants universitaires   |
| <b>Fonction cadre</b>         | Conférences<br>Travaux de groupe<br>Travaux dirigés | Formateurs consultants ESM<br>Cadres de santé<br>Professionnels de santé |

|                                |  |                  |
|--------------------------------|--|------------------|
| Initiation à la fonction cadre | Stage de 3 semaines hors secteur sanitaire | Tuteurs de stage |
|--------------------------------|--|------------------|

**Compétences visées<sup>26</sup> en lien avec l'activité du cadre de santé**

Conception et coordination des organisations de soins et des prestations associées

**Unités d'enseignement en lien avec le module de formation cadre de santé**

- UE 1 – Systèmes et politiques de santé
- UE 2 – Outils pour le dialogue de gestion
- UE 3 – Management des processus organisationnels
- UE 4 – Pratiques professionnelles

**Modalité de validation du module**

- Note de stage
- Rapport de stage mobilisant les concepts de sociologie du travail et du management (validation écrite)

---

<sup>26</sup> Référence au référentiel d'activités et de compétences du cadre de santé –groupe de travail DGOS

## Module 2 « Santé publique »

### Intentions pédagogiques

Ce module permet à l'étudiant de :

- Comprendre les problématiques et enjeux de santé publique qui traversent un territoire.
- Coordonner une logique de soins individualisés à une logique collective.
- Repérer les différents enjeux politiques et économiques de l'action en santé publique.
- Appréhender l'organisation sanitaire et sociale et en repérer les articulations.
- Identifier un partenariat interprofessionnel, pluridisciplinaire et multi institutionnel.
- Coordonner les actions de santé et de soins.
- Relier les différents concepts relatifs aux sciences humaines et sociales, au droit de la santé et aux politiques sanitaires et sociales.
- Acquérir à partir de son domaine professionnel, une approche interprofessionnelle et pluridisciplinaire des problèmes de santé.
- Etre capable de concevoir, élaborer, mettre en œuvre et évaluer des démarches et projets de santé publique.

### Champs disciplinaires

SANTE PUBLIQUE  
DROIT DE LA SANTE ET ETHIQUE COMMUNAUTAIRE  
SYSTEME DE SANTE ET OFFRE DE SOINS  
ECONOMIE DE LA SANTE

### Champs de pratiques

|   |  |
|---|--|
| Evaluation des besoins<br>Définition de la prestation | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Appréhender les déterminants de santé au niveau d'une population et les différents facteurs de risque</li><li>▪ Aborder les principales composantes des politiques de santé publique</li><li>▪ Etudier une population déterminée, identifier des besoins et des demandes, amorcer une réflexion sur la conception de l'offre de soins.</li></ul> |
| Droit des patients<br>Questions éthiques              | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Valoriser l'information et la communication en santé publique</li><li>▪ Développer un questionnement éthique en santé</li><li>▪ Aborder les différentes structures au service du questionnement éthique</li></ul>  |
| Organisation Gestion                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Réfléchir à une organisation de soins adaptée à une population donnée</li></ul>  |
| Coordination  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Participer au développement de la notion de réseau de santé ou de soins de proximité</li></ul>   |
| Formation   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Caractériser la notion d'éducation sanitaire</li></ul>   |
| Evaluation<br>Recherche                               | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Intégrer la notion d'évaluation des pratiques en santé publique</li></ul>  |

### Dispositif pédagogique

| Thèmes   | Moyens/méthodes   | Intervenants  |
|--|---|---|
| <b>Santé Publique</b>  | Cours magistraux<br>Travaux dirigés<br>Travail de groupe                                  | Enseignants universitaires<br>Formateurs consultants<br>Sociologues   |
| <b>Approfondissement Module 6<br/>Les territoires de santé</b> | <b>Stage de 2 semaines sur un territoire de santé</b><br><b>Enquête de santé publique</b> | Formateurs consultants ESM<br>Professionnels de santé<br>Professionnels de politique de santé publique<br>Acteurs de l'action socio-éducative |

### Unités d'enseignement en lien avec le module de formation cadre de santé

ECUE 1.1 Santé publique : enjeux et perspective

ECUE 1.2 Politiques de santé

### Modalité de validation du module

- Poster de congrès en groupe sur un thème de santé publique (validation écrite)
- Présentation orale en groupe du dossier de santé publique (validation orale)

La note finale du module 2 est constituée de la moyenne des notes obtenues à l'oral et à l'écrit.  
Toute note inférieure à 10 fera l'objet d'une session de rattrapage.

## Module 3 « Analyse des pratiques et initiation à la recherche »

Le module 3 comprend deux domaines :

- L'analyse des pratiques professionnelles
- L'initiation à la recherche

L'initiation à la recherche dans la formation des cadres de santé se concrétise par la réalisation et la soutenance d'un mémoire.

### Intentions pédagogiques

| Analyse des pratiques   | Initiation à la recherche  | Accompagnement mémoire  |
|---|--|---|
| Appréhender l'activité professionnelle au travers de ses pratiques et de ses savoirs.   | Appréhender les concepts et maîtriser une méthodologie de recherche et les outils d'enquête  | Formateurs consultants ESM<br>Directeurs de mémoire   |
| <p>Être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>conduire</b> l'analyse d'une situation de travail en s'appropriant une méthodologie</li> <li>▪ <b>d'utiliser</b> les outils d'évaluations individuels et collectifs</li> </ul> | <p>Être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>adopter</b> une posture épistémologique d'apprenti chercheur</li> <li>▪ <b>s'approprier</b> une méthodologie de recherche</li> <li>▪ <b>réaliser</b> une recherche documentaire pertinente</li> </ul> | <p>Être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>réaliser</b> une démarche de recherche appliquée au domaine du management ou de la pédagogie.</li> <li>▪ Formaliser une problématique dégagée de situations de travail.</li> <li>▪ <b>d'utiliser</b> des outils de recueil de données.</li> <li>▪ <b>d'analyser</b> des données.</li> <li>▪ <b>de réaliser</b> un travail écrit.</li> <li>▪ <b>d'argumenter</b> oralement un travail écrit.</li> </ul> |

### Champs disciplinaires

LA RECHERCHE MEDICALE PARAMEDICALE  
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE EN SCIENCES HUMAINES ET EN MANAGEMENT

### Champs de pratiques

|  |   |
|--|---|
| <b>Evaluation des besoins et définition de la prestation</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier les besoins d'études dans son service ou les conditions de contribution de son service à des recherches institutionnelles et/ou médicales</li> <li>▪ Caractériser les différents types d'étude et de recherche (vocabulaire, modalités, intérêt, limites.)</li> <li>▪ Constituer un relevé documentaire sur un sujet (« état » de la question)</li> <li>▪ Effectuer une analyse de situation</li> <li>▪ Identifier les ressources en matière de recherche en santé</li> </ul> |
| <b>Droit des patients Ethique</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier les dispositions législatives et réglementaires relatives à la recherche en santé</li> <li>▪ Définir les principaux aspects</li> </ul>  |
| <b>Organisation Gestion</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utiliser des méthodes de travail en adéquation avec le type d'étude mené</li> <li>▪ Mener la conduite d'un projet d'étude</li> </ul>   |
| <b>Coordination</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier les articulations des domaines cliniques et institutionnelles dans les travaux de recherche conduits</li> <li>▪ S'appuyer sur les ressources et réseaux existants en matière de recherche</li> </ul>  |
| <b>Education et formation</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Favoriser l'intégration des résultats de recherche dans les pratiques</li> <li>▪ Valoriser les travaux de recherche et participer à leur diffusion</li> </ul>  |
| <b>Evaluation et recherche</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réfléchir aux questions d'épistémologie</li> <li>▪ Participer à la production de savoirs professionnels par l'analyse, la formalisation et l'évaluation des pratiques</li> </ul>   |

### Dispositif pédagogique

| Thèmes                           | Moyens/méthodes  | Intervenants  |
|----------------------------------|--|---|
| <b>Analyse de pratiques</b>      | Cours magistraux<br>Travaux dirigés  | Formateurs consultants ESM<br>Sociologue<br>Professionnels de santé               |
| <b>Initiation à la recherche</b> | Cours magistraux<br>Travaux dirigés<br>Guidance individuelle<br>Temps de travail personnel | Formateurs consultants ESM<br>Professionnels de la santé<br>Directeurs de mémoire |

### Unités d'enseignement en lien avec le module de formation cadre de santé

ECUE 4.4 Analyse et développement des pratiques d'encadrement

### Modalité de validation du module

Couplé au module 6, le module 3 est **validé par la réalisation d'un mémoire** rendant compte des capacités de l'étudiant à analyser une situation, un phénomène, ou une pratique professionnelle, à s'en distancier et à en dégager les retombées éventuelles pour l'action du cadre de santé et à proposer dans la mesure du possible des axes d'amélioration.

Le travail du mémoire (initiation à la recherche) se déroule tout au long de la formation, en s'appuyant sur l'ensemble des enseignements.



## Module 4 « Fonction d'encadrement »

### Intentions pédagogiques

Le module 4 permet à l'étudiant de concevoir, mettre en œuvre et évaluer son projet de cadre de santé dans une visée d'optimisation de la qualité des soins et de la gestion des conditions de productions, ce qui suppose de :

- Appréhender les missions et responsabilités du cadre afin de se positionner comme responsable d'une activité et d'une équipe de travail.
- Définir les principes d'organisation, d'animation et de coordination d'un travail d'équipe et les mettre en œuvre.
- Identifier et réinterroger la place de la clinique dans la fonction cadre.
- Identifier les différentes pratiques managériales et leur impact sur les acteurs
- Identifier les règles de gestion économique dans une structure de soins.
- Définir le contexte, les enjeux et les étapes d'une démarche qualité (assurance de la qualité, évaluation, relation fournisseur/client, gestion des risques...).
- Utiliser des outils de gestion, de contrôle et d'évaluation de l'activité.

### Champs disciplinaires

SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS  
ETHIQUE  
MANAGEMENT  
PEDAGOGIE  
DROIT DU TRAVAIL

### Champs de pratiques

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Organisation et gestion des soins    | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Elaborer en équipe un projet de soins centré sur le patient</li><li>▪ Conduire, évaluer et réajuster, en équipe, le projet de soins de l'unité</li><li>▪ Argumenter son choix en matière de management</li><li>▪ Caractériser les principaux modes d'organisation des soins et leurs impacts</li><li>▪ Créer des conditions favorisant la valorisation des ressources de son équipe</li><li>▪ Construire et utiliser les outils de gestion et de contrôle pour l'unité (activité - équipements - moyens)</li><li>▪ Choisir, utiliser une démarche, des outils d'évaluation de la charge de travail et planifier les activités</li></ul> |
| Continuité<br>Coordination des soins | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Accompagner une organisation évolutive des soins</li><li>▪ Gérer les conflits et prendre des décisions</li><li>▪ Associer l'ensemble de l'équipe à l'amélioration des conditions de travail</li><li>▪ Prévenir les risques professionnels</li><li>▪ Définir une politique de gestion du système d'information et de communication interne et externe</li><li>▪ Coordonner les actions et les moyens avec les différents partenaires</li></ul>   |
| Evaluation des besoins               | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Déterminer et mettre en œuvre avec l'équipe une démarche d'analyse des besoins de l'usager</li><li>▪ Délimiter le champ d'action des professionnels de santé dans l'unité en regard du cadre législatif, réglementaire, professionnel et institutionnel</li><li>▪ Définir les principes de partage des responsabilités et de la délégation</li></ul>  |
| Droit des patients<br>Ethique        | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mettre en place les conditions permettant le respect des droits des patients</li><li>▪ Formaliser et argumenter sa conception du soin</li></ul>   |

|  |  |
|--|--|
| Formation/<br>Encadrement<br>pédagogique | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer une démarche éthique dans sa pratique professionnelle</li> <li>▪ Evaluer les besoins individuels et collectifs de formation</li> <li>▪ Organiser, avec les Instituts de formation, la mise en place d'objectifs et de moyens adaptés aux différents étudiants</li> <li>▪ Organiser l'intégration des nouveaux personnels affectés à l'unité</li> <li>▪ Participer à l'évolution des référentiels de compétence des personnels de son équipe</li> </ul> |
| Evaluation / Recherche                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Repérer les pistes d'amélioration nécessaires à la prise en charge des patients et coordonner leur réalisation</li> <li>▪ Définir et mettre en œuvre une approche qualité sous forme d'évaluation de la qualité des soins, d'étude de la relation client / fournisseur, de gestion des risques.</li> </ul>  |

### Dispositif pédagogique

| Thèmes                                   | Moyens/méthodes   | Intervenants   |
|--|---|--|
| <b>Management</b>                        | Cours magistraux<br>Travaux dirigés<br>Travaux de groupe                | Formateurs consultants ESM<br>Enseignants universitaires<br>Sociologues<br>Professionnels de santé |
| <b>Gestion financière et économique</b>  | Cours magistraux  | Enseignants universitaires<br>Formateurs consultants   |
| <b>Qualité et organisation</b>           | Cours magistraux<br>Travaux dirigés                                     | Enseignants universitaires<br>Formateurs consultants ESM<br>Professionnels de santé                |
| <b>Responsabilité juridique du cadre</b> | Cours magistraux<br>Travaux dirigés                                     | Enseignants universitaires<br>Professionnels de santé  |
| <b>Droit</b>                             | Cours magistraux<br>Visioconférences<br>Travaux dirigés                 | Enseignants universitaires<br>Formateurs consultants   |
| <b>Fonction d'encadrement</b>            | <b>4 semaines de Stage<br/>en établissement sanitaire<br/>ou social</b> | Tuteurs de stage   |

Ateliers « fonction cadre » ou ateliers d'analyse des pratiques professionnelles.

Les ateliers « fonction cadre » visent à explorer et à travailler sur les représentations et l'activité du cadre de santé, sur la capacité à se positionner dans une perspective managériale, à partir des apports théoriques et des expériences professionnelles de chaque étudiant. Ils ont également pour objectif de mettre en lien les apports théoriques professionnalisant et universitaires. Ils sont animés par des professionnels ayant une expertise dans un domaine particulier, ou un formateur consultant de l'ESM. Chaque atelier est lié à une thématique déterminée en lien avec la position managériale.

Ateliers « Projet Professionnel »

Lors de l'oral du concours, chaque étudiant présente son projet professionnel.

Les ateliers « projet professionnel » ont pour objet d'amener l'étudiant à s'interroger sur son positionnement dans les projets institutionnels, dans l'orientation à donner à sa formation et au développement de ses compétences.

**Unités d'enseignement en lien avec le module de formation cadre de santé**

ECUE 1.4 Droit du travail

ECUE 2.2 GRH et comportements humains

ECUE 3.1 Gestion des risques et qualité des soins

ECUE 3.2 Gestion de projets et innovation

ECUE 4.3 Gestion des organisations soignantes

ECUE 4.4 Analyse et développement des pratiques d'encadrement

**Modalités de validation du module**

- Analyse d'une situation managériale (validation écrite permettant également de valider l'UE 4.2 du master 1)
- Présentation orale de l'analyse de la situation managériale (développée à l'écrit) à l'ESM

La note finale du module 4 est constituée de la moyenne des notes obtenues à l'oral et à l'écrit. Toute note inférieure à 10 fera l'objet d'une session de rattrapage.

## Module 5 « Fonction Formation »

### Intentions pédagogiques

Le module 5 permet au futur cadre de santé de **participer à l'optimisation de la qualité des soins par le biais de la formation**. Pour cela il doit être capable :

- Identifier la fonction de formation du cadre de santé
- D'analyser les différentes situations de travail afin de faire émerger les besoins en compétences nécessaires à la réalisation de(s) l'activité(s).
- De concevoir, animer et évaluer des dispositifs de formation.
- D'apporter sa contribution dans le cadre de projets institutionnels.
- De situer la formation en interaction avec les aspects organisationnels, économiques et sociaux.
- D'exercer une activité de formation en regard des dispositions réglementaires et des règles éthiques en usage.

### Champs disciplinaires

PEDAGOGIE  
FORMATION DES ADULTES  
SCIENCES COGNITIVES  
PSYCHO PEDAGOGIE  
DROIT DU TRAVAIL (FORMATION)

### Champs de pratiques

|  |  |
|--|--|
| Analyse des besoins<br>Détermination des objectifs à atteindre | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Contribuer à l'analyse de l'activité et à la détermination des compétences<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Identifier les compétences nécessaires à l'exercice de sa profession</li><li>▪ Identifier les besoins de formation, d'amélioration des compétences au sein de son service</li></ul></li><li>▪ Formaliser les objectifs à atteindre</li></ul>   |
| Aspects réglementaires et éthiques                             | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se référer aux dispositions législatives, réglementaires et éthiques concernant :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Les formations initiales des professions d'infirmier et d'ergothérapeute, les conditions de fonctionnement des instituts de formation concernant ces professions,</li><li>▪ La Formation Professionnelle Continue</li></ul></li></ul>   |
| Organisation Gestion   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Elaborer le cahier des charges d'un dispositif de formation ou projet de formation</li><li>▪ Déterminer :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Les objectifs de la formation et les indicateurs de résultat</li><li>▪ Les étapes (objectifs intermédiaires ou opérationnels)</li><li>▪ Les moyens pédagogiques et modalités d'accompagnement</li><li>▪ Les contraintes (temps, organisation, juridiques, financières...)</li></ul></li><li>▪ Evaluer le coût de la formation</li><li>▪ Construire un dispositif pédagogique.</li><li>▪ Identifier les différentes étapes d'élaboration,</li><li>▪ Argumenter ses choix pédagogiques (conceptions, méthodes...)</li></ul> |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Coordination                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier et valoriser différents moyens de soutien, de démultiplication et d'acquisition de compétences.</li> <li>▪ Analyser les interactions entre les objectifs institutionnels et les enjeux formations, entre formation et organisation</li> </ul>                                      |
| Formation et Ressources Humaines | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Favoriser les démarches d'évaluation des compétences,</li> <li>▪ Participer au développement des ressources du terrain visant l'appropriation des outils de conduite de projet d'analyse, d'amélioration des compétences (notamment les pratiques d'apprentissage de type tutorat)</li> </ul> |
| Evaluation Recherche             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégrer la démarche de formation comme un outil de développement au sein de toute démarche projet.</li> <li>▪ Caractériser l'approche de validation des acquis.</li> </ul>   |

### **Dispositif pédagogique**

| Thèmes   | Moyens/méthodes  | Intervenants   |
|--|--|--|
| <b>Le cadre législatif et réglementaire de la formation</b>                | Cours magistraux<br>Travail sur documents                      | Responsables de formation<br>Formateur consultant ESM<br>Professionnels de santé |
| <b>La pédagogie</b>  | Cours magistraux   | Responsables de formation<br>Formateur consultant ESM<br>Professionnels de santé |
| <b>L'organisation et les dispositifs de formation</b>                      | Cours magistraux<br>Travail sur documents                      | Responsables de formation<br>Formateur consultant ESM<br>Professionnels de santé |
| <b>Les structures et le fonctionnement des établissements de formation</b> | Cours magistraux   | Responsables de formation<br>Formateur consultant ESM<br>Professionnels de santé |
| <b>Les démarches et méthodes</b>   | Cours magistraux<br>Travail sur documents<br>Travaux de groupe | Formateur consultant ESM<br>Professionnels de santé                              |
| <b>Fonction de formation</b>   | <b>3 semaines de stage en institut de formation</b>            | Tuteurs de stage   |

### **Unités d'enseignement en lien avec le module de formation cadre de santé**

ECUE 4.4 Analyse et développement des pratiques d'encadrement

#### **Modalités de validation du module**

- Analyse d'une situation pédagogique mobilisant les concepts en sciences de l'éducation (validation écrite)
- Présentation d'une réflexion autour des apports du module 5 sur la posture de futur cadre de santé (validation orale)

La note finale du module 4 est constituée de la moyenne des notes obtenues à l'oral et à l'écrit.

Toute note inférieure à 10 fera l'objet d'une session de rattrapage.

## Module 6 « Approfondissement des fonctions d'encadrement et de formation »

### Intentions pédagogiques

Permettre à l'étudiant :

- D'évaluer et approfondir les connaissances acquises au cours de la formation.
- De perfectionner ses pratiques en vue de sa prise de poste
- D'actualiser ses connaissances et d'analyser l'impact des évolutions techniques et fondamentales dans son domaine professionnel.

**Ce module sera en partie construit à partir des attentes des étudiants**, après un bilan des modules précédents, en tenant compte de leur projet professionnel et des éléments de l'actualité professionnelle.

A cet effet, les thèmes du programme des modules 1, 2, 3, 4 et 5 peuvent être partiellement répartis au sein du module 6.

L'année 2018-2019 a vu ce module 6 s'enrichir d'un module optionnel « parcours formateur » dont la finalité est de préparer les futurs formateurs à la problématique actuelle de la formation initiale. Ce projet répond au référentiel d'activités et de compétences des cadres de santé DGOS, initiant la réingénierie du diplôme la formation cadre de santé, vers deux métiers distincts : « Cadre de santé responsable de secteur d'activités de soin » et « Cadre de santé formateur (trice) de professionnels de santé ». La construction du dispositif pédagogique s'ancre dans les principes du socio constructivisme, à l'instar de référentiels de formation en santé.

### Unités d'enseignement en lien avec le module de formation cadre de santé

ECUE 4.1 FC Anglais médical

|                           |   |                  |
|---------------------------|---|------------------|
| Stage d'approfondissement | 2 semaines de stage au libre choix de l'étudiant dans le secteur tertiaire, sanitaire, social ou médico-social en lien avec la formation et des objectifs spécifiques | Tuteurs de stage |
|---------------------------|---|------------------|

### Modalités de validation du module

Travail écrit de fin d'études

*Annexe V Evaluation et notation des modules de formation 2024 – 2025 (sous réserve de modifications)*

| <b>MODULE 1</b>  | <b>Modalités</b>   | <b>Date</b>  | <b>Notes</b> | <b>Evaluation Notation</b> |
|--|--|--|--------------|----------------------------|
| <b>Oral</b>  | Appréciation de stage  | 28/10/24   | Note sur 20  | Tuteur de stage            |
| <b>Ecrit</b>   | Rapport de stage sur la fonction de manager au sein d'une organisation hors secteur du champ sanitaire et social | Session 1<br>28/10/2024<br>Session 2<br>19/11/2024 | Note sur 20  | Formateur                  |
| La validation du module est obtenue par : <ul style="list-style-type: none"> <li>- une note égale ou supérieure à 10/20 au rapport écrit et à l'appréciation de stage</li> <li>- le rapport écrit est noté à un coefficient 2</li> <li>- l'appréciation de stage est notée à un coefficient 0.5</li> </ul> |  |  |              |                            |

| <b>MODULE 2</b>   | <b>Modalités</b>   | <b>Date</b> | <b>Notes</b> | <b>Evaluation Notation</b> |
|---|--|-------------|--------------|----------------------------|
| <b>Ecrit</b>  | Poster de congrès en groupe sur un thème de santé publique (travail collectif) | 16/12/2024  | Note sur 20  | Formateur                  |
| <b>Oral</b>   | Présentation orale du dossier (travail collectif)                              | 16/12/2024  | Note sur 20  | Formateur                  |
| La note finale du module 2 est constituée de la moyenne des notes obtenues à l'oral et à l'écrit.<br>Toute note inférieure à 10 à l'un des deux travaux fera l'objet d'une session de rattrapage. |  |             |              |                            |

| <b>MODULE 4</b>   | <b>Modalités</b>  | <b>Date</b>  | <b>Notes</b> | <b>Evaluation Notation</b> |
|---|---|--|--------------|----------------------------|
| <b>Ecrit</b>  | Analyse d'une situation managériale   | Session 1<br>22/04/2025<br>Session 2<br>19/05/2025 | Note sur 20  | Formateur                  |
| <b>Oral</b>   | Présentation orale de l'analyse de la situation managériale présentée à l'écrit | Session 1<br>24/04/2025<br>Session 2<br>19/05/2025 | Note sur 20  | Formateur                  |
| La note finale du module 4 est constituée de la moyenne des notes obtenues à l'oral et à l'écrit.<br>Toute note inférieure à 10 à l'un des deux travaux fera l'objet d'une session de rattrapage. |   |  |              |                            |

| <b>MODULE 5</b>   | <b>Modalités</b>  | <b>Date</b>                                       | <b>Notes</b> | <b>Evaluation Notation</b> |
|---|---|---|--------------|----------------------------|
| <b>Ecrit</b>  | Analyse réflexive sur le cadre pédagogique  | Session 1<br>10/02/2025<br>Session 2<br>3/03/2025 | Note sur 20  | Formateur                  |
| <b>Oral</b>   | Analyse des apports du module 5 pour la posture professionnelle de futur cadre de santé | Session 1<br>12/02/2025<br>Session 2<br>3/03/2025 | Note sur 20  | Formateur                  |
| La note finale du module 5 est constituée de la moyenne des notes obtenues à l'oral et à l'écrit.<br>Toute note inférieure à 10 à l'un des deux travaux fera l'objet d'une session de rattrapage. |   |   |              |                            |

| <b>MODULE 3 et 6</b>  | <b>Modalités</b>         | <b>Date</b>           | <b>Notes</b> | <b>Evaluation Notation</b>   |
|---|--------------------------|-----------------------|--------------|--|
| <b>Ecrit</b>  | Réalisation d'un mémoire | 16/05/2025            | Note sur 20  | Jury composé du directeur de mémoire et d'un jury choisi pour sa compétence sur le sujet |
| <b>Oral</b>   | Soutenance du mémoire    | Du 10 au 13 juin 2025 | Note sur 20  |  |
| La validation des modules est obtenue par une note égale ou supérieure à 10/20 au mémoire<br>L'écrit du mémoire compte pour 40% de la note finale<br>La soutenance vaut 60% de la note finale |                          |                       |              |  |

Document de travail



## PREAMBULE

L'IFCS du département de l'ESM Formation & Recherche en Soins est un département universitaire de la faculté de médecine de l'université Paris Est de Créteil (UPEC). Cette structure est laïque et indépendante de toute emprise politique, économique, religieuse ou idéologique. Elle tend à l'objectivité du savoir et respecte la diversité des opinions. Elle garantit à l'enseignement et à la recherche les conditions de leur libre développement scientifique, créateur et critique.

L'ESM Formation & Recherche en Soins applique le règlement intérieur de l'UPEC que vous trouverez dans son intégralité sur notre site internet dans l'onglet : FORMATION

Vous trouverez ci-dessous les éléments spécifiques du règlement intérieur de l'université suivant :

### TITRE 1 : OBJET ET CHAMP D'APPLICATION

#### Article 1 :

Pris en application du règlement intérieur de l'université le présent règlement détermine les dispositions d'hygiène, de sécurité, les règles disciplinaires et la représentation des étudiants de l'ESM Formation & Recherche en Soins, conformément à l'article R-922 du Code du Travail et aux dispositions réglementairement prévues au titre des formations dispensées au sein de la structure.

#### Article 2 :

Le présent règlement intérieur s'applique à tous les étudiants de l'UPEC.

#### Article 3 :

Il est porté à la connaissance de tout nouveau stagiaire, ainsi qu'à tous les enseignants et chargés de cours de l'ESM Formation & Recherche en Soins

#### Article 4 :

Il a été approuvé par le Conseil d'Administration de l'UPEC en séance.

### TITRE 2 : MESURES RELATIVES A L'HYGIENE ET LA SECURITE

#### Article 5 :

Les étudiants doivent respecter les règles d'hygiène et sécurité légales ou réglementaires, ainsi que les consignes définies par la Direction de l'ESM Formation & Recherche en Soins.

#### Article 6 :

Chaque étudiant doit avoir pris connaissance des consignes de sécurité qui sont affichées dans les locaux de l'ESM Formation & Recherche en Soins

#### Article 7 :

Les sorties de secours ne doivent être utilisées qu'en cas d'urgence.

#### Article 8 :

Tout accident survenu soit au cours de la formation, soit pendant le trajet domicile/IFCS ou vice versa, quelle qu'en soit la gravité, doit être immédiatement porté à la connaissance de la Direction, dans un délai maximum de 24 heures.

#### Article 9 :

Il est interdit de fumer dans les locaux de l'ESM Formation & Recherche en Soins Cette interdiction concerne également l'usage de la cigarette électronique.

**Article 10 :**

Il est interdit d'introduire ou de consommer des boissons alcoolisées dans les locaux, (sauf circonstances exceptionnelles et après accord de la Direction) ou de pénétrer ou de demeurer dans l'établissement en état d'ivresse.

**Article 11 :**

Sauf autorisation ponctuelle, la prise de repas est interdite dans les locaux de la structure.

**Article 12 :**

Les étudiants doivent veiller à conserver en état les locaux et le mobilier de l'ESM & Formation Recherche en Soins.

**Article 13 :**

Les étudiants doivent remettre en place le mobilier de chaque salle en fin de journée comme il était installé à leur arrivée afin de permettre les activités pédagogiques des jours suivants.

**Article 14 :**

Le mur mobile entre les salles A et B ne peut être mobilisé uniquement par le personnel de l'école suivant une technique spécifique de bon usage et sécuritaire.

**Article 15 :**

Le matériel de la structure ne peut être utilisé à des fins autres que celles relatives aux activités pédagogiques de l'ESM Formation Recherche en Soins.

**Article 16 :**

Les affichages et inscriptions en dehors des panneaux mis à la disposition des étudiants sont proscrits.

**Article 17 :**

L'ESM Formation & Recherche en Soins est un lieu ouvert, et ne peut être tenue pour responsable des vols éventuels survenus en son sein.

### TITRE 3 : REPRESENTATION DES ETUDIANTS

#### DISPOSITIONS GENERALES

**Article 18 :**

Le Conseil Pédagogique et Scientifique est une instance consultative. Il propose au Conseil de la Faculté de Santé les orientations des enseignements, instruit les demandes d'habilitation et les projets de nouvelles filières. Il se prononce, sous réserve des dispositions réglementaires en vigueur, sur l'organisation des études. Il donne son avis sur la politique de recherche et notamment sur les contrats auxquels cette politique donne lieu. Il peut faire appel autant que de besoins à des experts externes.

**Article 19 :**

Le Conseil Pédagogique et Scientifique comprend des membres de droit (Président de l'université ou son représentant, Directeur de l'IFCS), des représentants des enseignants, des représentants élus des étudiants et des personnes qualifiées.

**Article 20 :**

Les stagiaires des formations annuelles sont représentés au Conseil Pédagogique et Scientifique de l'IFCS. Tous les étudiants sont électeurs et éligibles. Le Directeur de l'IFCS est responsable de l'organisation et du bon déroulement des élections.

**Article 21 :**

Une liste électorale est dressée pour toutes les formations annuelles avec les noms et les prénoms des électeurs. Les étudiants intéressés font une déclaration de candidature.

**Article 22 :**

Le vote a lieu pendant les heures de formation au plus tard dans le mois qui suit la rentrée de l'IFCS.

**Article 23 :**

La majorité absolue est exigée lors du premier tour, la majorité relative pour le second tour. En cas d'égalité des suffrages, le plus âgé des candidats est élu.

**Article 24 :**

Pour toutes les formations de plus de 200 heures, et conformément à la réglementation en vigueur, il est pourvu à l'élection d'un délégué titulaire et d'un délégué suppléant. Tous les étudiants sont électeurs et éligibles.

**Article 25 :**

Un procès-verbal est établi et signé par le Directeur de l'IFCS ou son représentant.

**Article 26 :**

Les délégués sont élus pour la durée de la formation. Leurs fonctions prennent fin lorsqu'ils cessent pour quelque cause que ce soit de participer à la formation. Si le délégué titulaire et le délégué suppléant ont cessé leurs fonctions avant la fin de la formation, il est procédé à une nouvelle élection.

**Article 27 :**

Les délégués communiquent au Directeur de l'IFCS ou son représentant, les suggestions tendant à améliorer les conditions de déroulement de la formation et de la vie des stagiaires au sein de l'ESM Formation & Recherche en Soins.

**Article 28 :**

Ils présentent également les réclamations individuelles ou collectives relatives au déroulement des formations, aux conditions d'hygiène et de sécurité et à l'application du règlement intérieur.

Document de travail

## TITRE 4 : REGLES DISCIPLINAIRES

### DISPOSITIONS GENERALES

**Article 29 :**

Les étudiants disposent de la liberté d'information et d'expression à l'égard des problèmes politiques, économiques, sociaux et culturels. Ils exercent cette liberté à titre individuel et collectif dans des conditions qui ne portent pas atteinte aux activités d'enseignement et de recherche et qui ne troublent pas l'ordre public. Si des locaux sont mis à leur disposition, les conditions d'utilisation sont définies par la Direction et contrôlées par elle.

**Article 30 :**

Pour toutes les formations et quel que soit le cadre conventionnel entre l'étudiant et l'IFCS, la présence aux cours est obligatoire.

**Article 31 :**

En cas d'absence pour raisons diverses, l'étudiant est tenu d'en informer l'ESM Formation & Recherche en Soins et le cas échéant, son employeur, par écrit. En cas d'absence pour raison médicale, il doit fournir un certificat médical.

**Article 32 :**

Tout étudiant s'engageant dans la formation au sein de l'IFCS se doit de porter les valeurs humanistes de l'équipe ESM à savoir le respect d'autrui et la bienveillance managériale. Ce comportement est attendu au sein des locaux de l'ESM et de l'IAE, dans les espaces extérieurs de pause mais aussi d'une manière générale notamment lors des travaux de groupe.

**Article 33 :**

La réalisation du mémoire à l'IFCS est soumise aux mêmes règles anti-plagiat que les travaux universitaires (cf. Charte anti-plagiat de l'UPEC).

**Article 34 :**

Le rendu des travaux écrits est soumis à date et horaire fixes qui sont précisés en amont par l'équipe pédagogique. L'équipe pédagogique veille à ce que ces dates permettent à l'étudiant d'avoir suffisamment de temps pour restituer son travail. Aussi, pour des raisons d'équité, tout retard dans le rendu des travaux, quel que soit le motif, fera l'objet d'un retrait de points de pénalité.

**Article 35 :**

En cas de manquement aux règles disciplinaires et aux mesures relatives à l'hygiène et la sécurité, le Directeur ou son représentant, peut prendre une sanction à l'égard de l'étudiant, de nature ou non à affecter, immédiatement ou non, sa présence à l'IFCS. Elle peut également mettre en cause la continuité de la formation qu'il reçoit.

CES DISPOSITIONS SONT APPLICABLES AUX ETUDIANTS PREPARANT UN DIPLOME SOUS LA  
COMPETENCE DE L'UNIVERSITE PARIS-EST CRETEIL VAL DE MARNE

**Article 36 :**

Les étudiants en formation à l'ESM Formation & Recherche en Soins dans le cadre de titres délivrés par l'Université Paris Est-Créteil Val de Marne sont soumis aux règles disciplinaires en vigueur dans les établissements d'enseignement supérieur.

**Article 37 :**

En cas de faute, le Directeur de l'IFCS est chargé d'informer le Directeur des études pour suite à donner auprès des instances de l'Université Paris Est-Créteil Val de Marne.

**Article 38 :**

Lorsque l'agissement de l'étudiant a rendu indispensable une mesure conservatoire d'exclusion à effet immédiat, aucune sanction définitive relative à cet agissement ne peut être prise sans que la commission de discipline de l'Université Paris Est-Créteil Val de Marne n'ait rendu son avis.

Annexe VII Les Unités d'enseignements du Master 1

Sous réserve de modifications

| M1 - UE et intitulés   | ECTS      | HEURES     |
|--|-----------|------------|
| <b>UE 1 : Systèmes et politiques de santé</b>                  | <b>12</b> | <b>119</b> |
| ECUE 1.1 Santé publique, économique et politiques de santé     | 6         | 56         |
| ECUE 1.2 RSE, éthique et droit de la santé Politiques de santé | 6         | 63         |
| <b>UE 2 : Outils pour le dialogue de gestion</b>               | <b>18</b> | <b>133</b> |
| ECUE 2.1 Pilotage de la performance pour le cadre              | 6         | 42         |
| ECUE 2.2 GRH et comportements humains                          | 6         | 63         |
| ECUE 2.3 Reconfigurer les organisations de santé               | 6         | 28         |
| <b>UE 3 : Management des processus organisationnels</b>        | <b>10</b> | <b>70</b>  |
| ECUE 3.1 Gestion des risques et qualité des soins              | 4         | 21         |
| ECUE 3.2 Gestion de projet et innovation                       | 6         | 49         |
| <b>UE 4 : Pratiques professionnelles (Parcours MOS)</b>        | <b>20</b> | <b>118</b> |
| ECUE 4.1 Anglais   | 2         | 14         |
| ECUE 4.2 Initiation au projet managérial                       | 6         | 7          |
| ECUE 4.3 Gestion des organisations soignantes                  | 7         | 42         |
| ECUE 4.4 Analyse et développement des pratiques d'encadrement  | 5         | 55         |
| <b>Total M1</b>  | <b>60</b> | <b>440</b> |

## OUVRAGES

- BEAUTE J., *Courants de la pédagogie*, Chronique sociale, 6<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2008, 184 p.
- BEAUVOIS J. L., *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble, 1989, 231 p.
- BECKERS J., *Compétences et identité professionnelles*. L'enseignement et autres métiers de l'interaction humaine, Bruxelles, De Boeck Supérieur « Pédagogies en développement », 2007.
- BERNOUX P., *La sociologie des organisations : initiation*, Ed. du Seuil, coll. Point, Paris, 1985.
- BOURRET P., *Les Cadres de santé à l'hôpital, un travail de lien invisible*, éditions Seli Arslan, Paris, 2006.
- CARRE P. et CASPAR P. *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, 2017.
- CROZIER M, FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris, 1977.
- DUBAR C, TRIPIER C., *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris, 1998.
- EYMARD C., *Initiation à la recherche en soins et santé*, Lamarre, Paris, 2003.
- GERARD M.F., *Evaluer les compétences*, Deboeck, Paris, 2010.
- GOLEMAN D. *L'intelligence émotionnelle (intégrale)*. J'ai lu bien être, 2014
- HADJI, C. *Faut-il avoir peur de l'évaluation ?* Bruxelles : De Boeck, 317 p. 2012
- HART J., LUCAS S. *Management hospitalier. Stratégies nouvelles des cadres : concepts. Méthodes. Etudes de cas*, Lamarre, 2002.
- HESBEEN W., *cadre de santé de proximité un métier au cœur du soin*, Elsevier Masson, 2011.
- HEUTTE J. *Les fondements de l'éducation positive. Perspective psychosociale et systémique de l'apprentissage*. Dunod, 2019.
- LABRUFFE A. *Les nouveaux outils de l'évaluation des compétences*, Paris : AFNOR, 2009.
- LAMBERT J., *Management intergénérationnel*, Lamarre, 2009.
- MISPELBLUM BEYER F., *Encadrer un métier impossible*, Arman Colin, Paris 2006.
- MINTZBERG H., *Le Manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Editions Eyrolles, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010.
- MINTZBERG H., *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Organisation, 1998.
- MULLER, Anne. *Les savoirs professionnels infirmiers. Pour une valorisation des apprentissages informels*. Paris : Seli Arslan, 2016. 224 p.
- QUIVY R., VAN CAMPENDHOUDTL., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, 2001.
- REVILLOT J-M., *Pour une vision éthique du métier de cadre*, ed. Lamarre.
- SAINSAULIEU R., *L'identité au travail : Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques [1<sup>re</sup> édition : 1977].
- THEVENET M., *Management une affaire de proximité*, Ed d'Organisation, 2003.
- THIETARD, *Méthode de recherche en management*, Dunod
- THUILLIER O., VIAL M., *L'évaluation au quotidien des cadres de santé à l'hôpital*, Lamarre, 2003.

## ARTICLES

- BOURDON M.-T, CIGAN D., *Le rôle des cadres à l'hôpital*, Gestions hospitalières, n°431, 2003, p. 820-824
- DIVAY S. ET GADÉA C., *Les cadres de santé face à la logique managériale*, La Revue française d'administration publique, n° 128, 2006.

## AUTRE

- Le rapport de Chantal de Singly : rapport de la mission cadres hospitaliers.
- Le rapport Le Boulter : L'universitarisation des formations en santé, 2018.

## SITOGRAFIE

- cadredesante.com
- has-sante.fr
- sante.gouv.fr
- hospimedia.fr
- bdspehesp.fr
- legifrance.gouv.fr
- Portail BU UPEC
- Ted Talks (anglais) : <https://www.ted.com/>