

SYNTHESE DU  
PROJET  
PEDAGOGIQUE

*DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT  
ET DE SERVICE D'INTERVENTION  
SOCIALE*

## SOMMAIRE

<b>Propos introductif général</b>	<b>p. 3 à 9</b>
<b>I. Principes fondamentaux de la formation</b>	<b>p. 10 à 14</b>
<b>II. Organisation générale et fonctionnement</b>	<b>p. 15</b>
<b>III. Présentation synthétique des contenus de formation</b>	<b>p. 16</b>
• <b>Domaine de formation 1 : Elaboration et conduite stratégique de projets d'établissement ou de service</b>	<b>p. 16</b>
• <b>Domaine de formation 2 : Management et gestion des ressources humaines</b>	<b>p. 17</b>
• <b>Domaine de formation 3 : Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou service</b>	<b>p.18</b>
• <b>Domaine de formation 4 : Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire</b>	<b>p.19</b>

## Propos introductif général

**Former des directeurs d'établissement et de service d'intervention sociale pour diriger des organisations en pleine évolution :** voici la finalité du projet pédagogique de la formation au CAFDES que l'Institut de Formation de Travailleurs Sociaux d'Echirolles se propose de mettre en oeuvre.

**Cette finalité prend sa source sur de multiples constats de mutation du champ social et médico-social :**

- ◆ L'élargissement et l'hétérogénéité des profils des publics qui s'adressent à l'action sociale et médico-sociale (âge, situation familiale, situation administrative, origines géographique, sociale, culturelle...) demandent des réponses de plus en plus diversifiées et spécifiques ;
- ◆ Les problématiques récentes ou à traiter de nouvelle manière quant aux méthodes d'intervention (violence, parentalité, vieillissement de la population générale et des personnes handicapées...) invitent les équipes à re-questionner leurs pratiques ;
- ◆ Les dispositifs d'intervention, du champ des organisations et des institutions qui se complexifient, ne facilitent pas la lisibilité pour l'utilisateur, pour les professionnels, pour les institutions non plus ;
- ◆ La territorialisation de l'action sociale et l'engagement vers des dynamiques de développement social, renforcés par la loi 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales, impactent les établissements et services privés associatifs ;
- ◆ Les orientations des politiques publiques (loi de lutte contre les exclusions, politique de la ville, loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale, orientations concernant l'aide sociale à l'enfance, plan de développement des structures d'accueil petite enfance...) incitent à développer des logiques participatives des usagers, des habitants ;
- ◆ La compréhension et le traitement de problématiques complexes obligent à articuler plusieurs disciplines (histoire, philosophie, psychologie, sociologie, économie, droit, gestion, organisation, management...) dans les réflexions et analyses qui fondent la pratique ;
- ◆ Le travail en équipe pluridisciplinaire, en partenariat et en réseau s'impose dans la pratique professionnelle. Il s'agit, par conséquent, d'amener les équipes à travailler dans la pluri-professionalité, à passer le relais, à articuler leur prise en charge dans une logique plus globale ;
- ◆ Le nouveau paysage réglementaire conduit aussi à questionner en permanence les pratiques en terme d'éthique et de déontologie : loi de prévention de la délinquance, future loi sur l'immigration...

- ◆ L'obligation d'évaluation tant interne qu'externe, imposée par la loi 2002-2 est aussi un vrai enjeu pour les organisations. Elle nécessite d'impulser une dynamique auprès des professionnels et des usagers afin, d'une part, de sensibiliser sur le bien-fondé de la démarche de visibilité et d'amélioration de la prise en charge et, d'autre part, de mobiliser chacun pour la création d'outils simples et ajustables visant à l'évolution du projet institutionnel au regard des demandes des usagers, de l'évolution du contexte social, de la qualité de « vie au travail » des professionnels.
- ◆ Le décret n°2007-221 du 9 février 2007, visant à la requalification des postes de « professionnels chargés de la direction d'un ou de plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux » (sic) détermine de manière précise les diplômes attendus pour chaque type d'établissement ou de service : *« le niveau de qualification désormais exigé se décline schématiquement en trois cas de figure : le niveau II est le seuil minimum requis pour les nouveaux recrutements. Le niveau I est exigé pour les directeurs d'établissements les plus importants ainsi que pour ceux qui dirigent un siège social ou un groupement de coopération sociale et médico-sociale. Par dérogation, le niveau III est admis pour les établissements de petite taille sous conditions d'une expérience professionnelle dans le secteur et du suivi d'une formation à l'encadrement. Il convient de noter que le décret n'exige pas un ou plusieurs titres ou diplômes particuliers, mais un niveau de certification »*.<sup>1</sup> Ce décret, bien que spécifiant le niveau requis quant au type de poste occupé ne cite pas, de manière formelle, le CAFDES. Il est toutefois une affirmation forte du métier de direction des établissements sociaux et médico-sociaux, bien que ceux-ci peuvent différer dans leurs fonctions, leurs formes, leurs attributions.
- ◆ La pyramide des âges des professionnels du secteur social et médico-social indique enfin une période à venir caractérisée par des départs massifs en retraite. Les postes de directeurs ou de responsables n'y feront pas exception. Les statistiques annoncent surtout un renouvellement plus important des postes de direction à partir de 2012.

L'ensemble de ces éléments complexifie l'environnement et demande des adaptations régulières et incontournables, des choix stratégiques de la part des institutions. Les professionnels chargés de la direction des établissements sont dans la nécessité d'offrir des réponses rapides et adaptées, fondées sur une réflexion intelligente et experte. Ils doivent s'assurer du fait que leur organisation est partie prenante de l'environnement, et pas seulement « partie subissante », en confiant partiellement cette responsabilité à l'équipe d'encadrement. Au fait des orientations européennes, maîtrisant le contexte et les perspectives des politiques publiques, fer de lance des choix associatifs, le directeur se doit d'avoir une vue d'ensemble, la plus ajustée possible, sur les enjeux, les perspectives et les prospectives. Il doit impulser le diagnostic, encadrer l'analyse et valider les préconisations d'évolution de la prise en charge, au plus proche des usagers. Il a le devoir d'équilibrer la tension institutionnelle constante entre gestion-organisation et

---

<sup>1</sup> Extrait de TSA Hebdo n°1128 du 14 septembre 2007, page 13.

développement-évolution, entre décision et compromis, entre technique et politique, entre interne et externe, pour résumer : entretenir le fragile fil rouge entre continuité et rupture.

L'organisation constitue aussi une part de tension entre la commande publique et politique et l'accompagnement au plus près de l'utilisateur. Cette tension génère parfois des paradoxes entre prescription et action. Dans ce cadre, le directeur impulse une dynamique institutionnelle à même de réduire ces tensions. Dans le même esprit, le directeur est le représentant désigné par le conseil d'administration, qui se doit de mettre en œuvre le projet politique associatif, en tenant compte de la commande publique, des équipes professionnelles et de la prise en charge de l'utilisateur.

De fait, l'organisation en milieu social et médico-social est aujourd'hui un collectif dynamique et en mouvement, dans lequel le directeur accompagne la production d'intelligence collective. Si l'on paraphrase Emile DURKHEIM, l'intelligence collective est bien plus que la somme des intelligences, des compétences et de la créativité individuelles. Par un management participatif et inductif (confiant à chacun sa part de responsabilité, de réflexion et de proposition au regard de ses compétences), par une réflexion et une action collective, par la constitution d'une équipe de direction ayant réelle délégation, le directeur est en capacité de mobiliser chaque membre de l'organisation vers une pro-activité de plus en plus essentielle.

**Des éléments de contexte spécifique au champ de la formation viennent compléter ce constat :**

- ◆ La mise en place de la validation des acquis de l'expérience dans le champ des formations sociales permet aussi d'élargir l'accès aux formations et de prendre en compte l'expérience acquise.
- ◆ La création du CAFERUIS (Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsabilité d'Unité d'Intervention Sociale), de niveau II (Licence), permet de répondre aux besoins d'encadrement intermédiaire dans les grandes structures ou de responsabilité dans les petites structures du secteur social et médico-social, tant public que privé. La réforme du DSTS, aujourd'hui Diplôme d'État d'Ingénierie Sociale (DEIS) depuis 2006, de niveau I (Master), oriente sa spécificité vers le conseil technique, l'évaluation, l'expertise d'ingénierie.
- ◆ De fait, le champ s'est ouvert pour la réforme du CAFDES, effective depuis la parution des textes réglementaires : décret du 19 avril 2007, arrêté du 5 juin 2007, circulaire DGAS/SD4A/2007/310 et le décret de requalification des personnels de direction du 9 février 2007. Pour certains syndicats d'employeurs, la formation menant au CAFDES est trop longue et lourde. De fait, les Master, de même niveau, sont, dans ce cas, privilégiés. De plus, les fonctions exercées par ces directeurs peuvent être très différentes d'une institution à l'autre ou selon la nature de l'organisation. Dans ce cas, le CAFDES, trop complexe, n'est pas non plus le diplôme le plus sollicité. C'est donc un diplôme qui doit être défendu et valorisé dans sa spécificité, permettant d'envisager un parcours professionnel à long terme (changement de type d'organisation et de fonctions de direction).
- ◆ Pour l'IFTS, le taux de réussite au diplôme ne peut être le seul critère d'évaluation de la qualité des formations dispensées. Il convient de prendre en compte d'autres paramètres : en ce qui nous concerne, un professionnel chargé de la direction doit avant tout, maîtriser le contexte juridique, politique et social français et européen, s'appuyer sur des modèles théoriques solides afin de permettre aux professionnels et à son équipe d'encadrement de se doter de méthodes et de techniques les plus appropriées en fonction des problèmes qui se posent à l'institution.

## Pourquoi l'IFTS met en œuvre cette formation au CAFDES ?

En voici les raisons principales :

1. **En ce qui concerne les formations initiales** : depuis sa création, l'IFTS a concentré son action sur la formation des personnes ayant une fonction éducative (ES, ME, AMP). Les compétences dans ce domaine se sont construites tout au long de ces trente dernières années. Puis deux nouveaux agréments (EJE et ASS) sont venus compléter l'éventail des compétences en formation initiale. Les liens établis avec les sites qualifiants nous permettent d'avoir une connaissance étendue des institutions, des pratiques, des politiques sectorielles et transversales mais aussi, tout particulièrement, des personnels encadrants et de direction.
2. **En ce qui concerne les actions de Recherche, Etudes, Formations Continue et Supérieure** : en parallèle, l'IFTS développe une activité formation continue et supérieure qui se renforce au fil des ans. Les accompagnements institutionnels, les évaluations de dispositifs, les partenariats d'études, de recherches ou de formations universitaires nous apportent un lien régulier et direct avec les responsables. L'équipe pluri-disciplinaire, qui se construit et se module au fil des ans, acquiert à chaque intervention de nouvelles compétences dans l'accompagnement, l'aide à la réflexion, la mise en perspective et l'aide à la construction d'outils spécifiques. Citons ainsi les principaux champs d'intervention qui justifient la démarche présente :
  - Nos réelles compétences en matière de formation et d'accompagnement au développement social local et aux projets d'action collective nous rendent particulièrement opérant sur le champ de la compréhension des politiques, des territoires et de l'action territoriale. Nous formons et accompagnons régulièrement dans ce cadre, les responsables de Conseils Généraux, de Caisses d'Allocations Familiales (formations commanditées par les CNFPT ou les collectivités territoriales).
  - Nous formons depuis 2005, les surveillants de nuit et maîtresses de maison, selon la reconnaissance de la CPNE et d'Unifaf. Depuis 2007, nous formons aussi les assistants familiaux.
  - Des recherches sont aussi réalisées dans le département REFoCS. L'une d'elles nous a permis de collaborer avec un laboratoire de l'IEP de Grenoble (CERAT) sur une recherche concernant les acteurs du développement social local, commanditée par la CNAF. La recherche européenne « Minority Elderly Care », que nous avons menée durant trois ans, nous a inscrit aussi sur le champ de l'immigration. Une autre (commanditée par la DRASS) nous a amené à réaliser un travail en plate-forme partenariale entre quatre organismes de formation de la région Rhône-Alpes sur la

formation post-VAE. Une dernière (entre autre), intégrée au Cluster 12, se réalise aussi par l'intermédiaire de la Plate-Forme régionale de la Recherche en Action Sociale (PFRAS).

- Enfin, le département REFoCS a obtenu en janvier 2005 l'agrément pour la formation des encadrants et responsables d'unité d'intervention sociale (CAFERUIS). La première promotion vient de passer le diplôme, deux autres sont en cours de formation. En trois années, nous avons fait évoluer le projet, entre autre, dans une meilleure articulation entre la préparation aux épreuves du diplôme et aux exigences de compétences professionnelles. L'équipe d'intervenants s'étoffe et les liens avec l'Université se renforce (IEP, IUT 2, IAE, UFR d'économie...). Les directeurs et chefs de service sont régulièrement sollicités, tant pour des interventions, que pour les jurys aux épreuves.

### **3. En ce qui concerne nos liens partenariaux :**

- Notre collaboration avec l'Université Pierre Mendès-France (Départements de Sociologie et de Psychologie de l'UPMF, Centre Pluridisciplinaire De Gérontologie, IEP de Grenoble) s'articule sur des participations à diverses recherches ou publications sur le champ du développement social local ou du handicap (IEP), à des animations partagées pour les groupes de réflexions préalables aux schémas départementaux (CPDG), mais aussi à une participation très active et appuyée au DSTS (jusqu'à l'arrêt de cette formation en 2005) et au DESS des métiers du Développement Social Territorialisé, aujourd'hui Master Politiques Publiques et Changement Social, spécialisation Ville, Territoire et Solidarités (IEP). Si la formation au DSTS a pris fin il y a deux ans, la collaboration au Master se renforce (animation de l'atelier action collective, réalisation du séminaire sur les métiers, participation à la sélection) et nous inscrit, de fait, dans le noyau central de l'équipe pédagogique.
- Les interventions en formation continue nous ont permis de construire un réseau partenarial permettant d'allier les diverses compétences dans une réponse commune aux appels d'offre (CEFERH, FORMANEO, CERAPSE...).
- C'est aussi vrai pour le réseau partenarial qui s'est renforcé au fil des années entre les centres de formation de la région : nous sommes membre actif de la PFRAS (Plate-Forme régionale de la Recherche en Action Sociale) et participons aux travaux de recherche ; nous sommes aussi partie prenante de la plate-forme pour la formation des tuteurs référents et de l'AVAETSS (Association pour la Validation des Acquis de l'Expérience du Travail Social et de la Santé).
- Au niveau national, nous sommes membre actif d'AFORTS et sommes depuis 2007, les porteurs de la délégation régionale, par l'intermédiaire de la directrice de l'IFTS, ainsi que de l'animation de la commission métier-certification

CAFERUIS (responsable REFoCS). La responsable REFoCS est, de plus, membre de la Société Française de l'Évaluation et participe au groupe de réflexion sur l'évaluation dans le cadre de la loi 2002-2.

- Au niveau international, nous sommes en lien avec un centre de formation de Saint-Pierre et Miquelon, afin de l'accompagner dans le montage de la formation des AMP. Nous entretenons, de même, des liens forts avec l'association Quatro Varas qui intervient dans les favelas brésiliennes, avec les écoles en travail social ou des institutions du Bénin et du Sénégal, vers lesquelles nous envoyons nos étudiants en stage.

**C'est donc sur divers champs de compétences que nous justifions notre expérience : champ du social et médico-social, champ de la petite enfance, champ du développement social local, champ de l'immigration, champ de la gérontologie, champ de l'insertion. C'est aussi dans la logique d'une continuité de formation des niveaux V aux niveaux I. C'est enfin, dans l'esprit du partenariat que se construit ce projet.**

## **I. Principes fondamentaux de la formation**

Dans la droite ligne des finalités déclinées dans le projet pédagogique des formations de l'IFTS, ce projet pédagogique spécifique s'appuie sur des principes fondamentaux et des principes de mise en œuvre, soit identiques au projet général, soit déclinés de façon plus spécifique.

### **A . Les principes fondamentaux de la formation**

1. Le projet pédagogique développe un système ouvert de formation qualifiante mobilisant l'ensemble des ressources pertinentes par rapport au projet de formation. Interviendront des formateurs de l'IFTS ayant réelles compétences pour les interventions dispensées, des universitaires de l'IEP et de l'IAE (non-exhaustif) spécialisés dans les disciplines ad-hoc, des directeurs de structures sociales et médico-sociales à même d'apporter des éléments de méthodologie ou des questionnements spécifiques à la prise en charge de l'utilisateur.
2. La formation s'adresse à des personnes adultes, actrices dans le processus de formation. Ceci est d'autant plus vrai pour cette formation, les professionnels déjà en poste devant s'investir pour relever le défi de la qualification pour des compétences qu'ils doivent déjà mettre en œuvre.
3. Le déroulement propose une formation personnalisée qui s'inscrit dans un processus collectif. D'une part, sera établi un programme individualisé de formation formalisant les objectifs personnels de l'étudiant, les compétences qu'il doit particulièrement travailler et comment les travailler. D'autre part, des temps de travail en collectif (en petits groupes) seront instaurés, permettant de mutualiser des questionnements, des analyses. Les échanges de convictions, de compétences, de connaissances, les entraînements aux épreuves, pourront constituer un pôle de ressources à l'IFTS, mais aussi à distance (possibilité d'organiser des temps de formation à distance par l'intermédiaire du site internet de l'institut).
4. Le processus de formation met en œuvre les principes de l'alternance intégrative en interaction constante entre le milieu professionnel et le centre de formation. Les enseignements apportés au centre de formation sont complétés par les temps de stage et l'engagement du professionnel dans son institution. Ces trois temps se nourrissent et s'enrichissent mutuellement.

### **B. Les orientations données à cette formation**

**Orientation 1**

Connaître les enjeux et les tensions de l'action sociale et médico-sociale au niveau sociétal.

**Orientation 2**

Comprendre comment se structure la réponse sociale à travers les politiques publiques françaises et européennes. Celles-ci sont au cœur de l'action de toute institution sociale ou médico-sociale, privée comme publique. Cette orientation est au centre du partenariat de l'IFTS avec l'IEP.

**Orientation 3**

Situer le projet institutionnel à l'interface des pratiques professionnelles, des demandes des usagers et du projet associatif. Pour ce faire, donner réelle délégation à l'équipe de direction et permettre le management inductif afin d'élaborer le projet, de le mettre en œuvre et de l'évaluer.

**Orientation 4**

Favoriser l'interface de l'institution avec l'extérieur (inscription de l'établissement dans un contexte socio-politique et financier) et être partie prenante de l'évolution environnementale et territoriale.

**Orientation 5**

Savoir initier, maintenir et dynamiser le partenariat et le travail en réseau en manageant une équipe de direction convaincue de l'intérêt de l'ouverture de l'institution pour sa dynamique propre.

**Orientation 6**

Savoir innover, créer, utiliser à bon escient et évaluer les « outils » nécessaires du management pour mettre en incidence les cinq premières orientations.

**C. Les principes de mise en œuvre**

Deux principes de mise en œuvre définis dans le projet pédagogique des formations de l'IFTS (« articuler les champs disciplinaires », « développer la transversalité ») ne sont pas appliqués ou retenus en tant que tels pour la formation CAFDES. Nous en expliquons ci-dessous les raisons.

**Principe 1 : articuler les champs disciplinaires**

Ce principe, tel que présenté dans le projet pédagogique des formations de l'IFTS, ne peut être appliqué stricto sensu pour cette formation. En effet, les thématiques présentées dans ce projet ne sont pas opératoires pour la formation des directeurs d'établissement et de service d'intervention sociale.

**Principe 2 : affirmer qu'il s'agit d'une formation professionnelle**

Cette affirmation est partagée par l'équipe pédagogique engagée sur cette formation. Il s'agit bien d'acquérir une professionnalité tout autant, si ce n'est plus, que d'obtenir un diplôme. Compte tenu de la faible durée du stage pour la majorité des étudiants issus du secteur social et médico-social (175 heures), nous incitons ceux-ci à mettre en place avec leur équipe de direction, sur leur terrain professionnel habituel, des modalités d'amélioration des compétences ou d'analyse de situation lorsque l'organisation institutionnelle le permet. De plus, dans la formation, les intervenants professionnels sont largement investis (gestion administrative et financière, évaluation, droits des usagers, droit du travail...), puisqu'ils sont à même de fournir les « clefs » nécessaires à la compréhension des institutions, des choix stratégiques et des outils mis en place pour objectiver ces choix. Par ailleurs, des séances d'analyse de la pratique professionnelle sont prévues dès le second semestre, permettant aux étudiants d'apporter et d'analyser des situations qu'ils ont pu rencontrer, soit sur leur terrain professionnel, soit en situation de stage. Enfin, des rencontres sont organisées avec les référents des sites qualifiants, avec des représentants institutionnels lors de réunions spécifiques ou lors du conseil technique et pédagogique de filière.

**Principe 3 : développer la transversalité n'est à court terme pas retenu pour cette formation.**

Nous envisageons toutefois de créer des temps de transversalité avec la formation CAFERUIS, sur les deux premiers semestres principalement, permettant à la fois d'aborder les domaines de formation de même contenu (DF4, domaine de formation dont les candidats ayant un CAFERUIS, un DSTS ou un DEIS sont dispensés) mais aussi de créer un collectif de direction, une culture commune sur la base des autres domaines de formation.

**Principe 4 : mettre en œuvre l'auto-formation**

Il s'agit, à partir de ressources éducatives et formatives disponibles et repérées par les formateurs, de permettre aux stagiaires de développer des capacités et des réflexes de recherche personnelle et d'auto-perfectionnement. Ces capacités, sans doute déjà présentes chez les professionnels, seront ainsi mises à profit et dynamisées pour mieux installer ces réflexes dans la pratique professionnelle présente ou future. L'auto-formation représentera 10 % de l'amplitude de la formation.

**Principe 5 : favoriser le travail d'un collectif**

Le travail en petit collectif occupera 10% du temps de formation. En petit groupe, les étudiants seront plus à même de stimuler leur réflexion, de s'enrichir de l'expérience des autres, de se décaler de leur propre expérience. Différents travaux de groupe, des préparations anticipées de cours, certaines préparations aux épreuves de contrôle continu ou de certification, l'entrée dans le mémoire, se réaliseront par ce biais.

**Principe 6 : personnaliser les parcours de formation**

Par la validation des acquis de l'expérience, les allègements et le principe du programme de formation individualisée, cette formation permet une réelle personnalisation des parcours. Il est possible, dans le moyen terme, d'intégrer aussi des candidats souhaitant acquérir des modules avant le passage par une VAE.

De plus, chaque étudiant est libre de son choix de stage avec un conseil fort toutefois, de changer de type de population ou d'âge afin de « tester » les divergences ou convergences de fonctions d'un professionnel de direction.

**Principe 7 : diversifier les modes d'accès aux formations**

La qualification peut être obtenue par trois voies :

1. La formation.
2. La validation des acquis de l'expérience (c'est l'EHESP qui gère le dispositif VAE pour l'obtention du CAFDES).
3. La validation des acquis de l'expérience partielle et une fin de parcours formative. L'organisation de cette fin de parcours se fait de manière individualisée en fonction des domaines de compétences obtenus par le candidat (cf. B.2.1.4).

**Principe 8 : renforcer la fonction ressource du centre documentaire**

Le CRD va renforcer sa documentation en direction de ce public et collaborer aux temps d'auto-formation ou de formation en petit collectif prévu dans le projet pédagogique. L'appartenance au réseau Fragola, dont certains membres dispensent le CAFDES depuis de nombreuses années, sera un atout précieux pour la consolidation du fonds documentaire.

**Principe 9 : s'inscrire dans le réseau national AFORTS-GNI et en collaboration avec l'EHESP**

Depuis mars 2008, nous avons intégré le réseau GNI-AFORTS des centres dispensant le CAFDES. Nous sommes répertoriés, depuis cette date, par l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (ancienne ENSP) et, à ce titre, allons participer de manière conventionnelle aux sélections qui se déroulent en inter-région (pour nous, région Grand-Est, à savoir Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche Comté, Champagne-Ardenne, Alsace, Lorraine, ), à l'élaboration effective de la réforme du diplôme (contrôle continu, épreuves de certification) et à la réflexion sur la démarche qualité des centres de formation dispensant la formation préparant au CAFDES, rendue obligatoire par les textes réformant le diplôme.

## II. Organisation générale et fonctionnement

**Cette formation, de niveau I, type Master 2, sera gérée par le Département Recherche, Etudes, Formations Continue et Supérieure de l'IFTS.**

Au total, l'amplitude générale de la formation est de 30 mois. La majorité de la formation théorique se déroule sur les 24 premiers mois, à raison d'environ 18 à 19 semaines de regroupement de 5 jours à l'IFTS ou à l'extérieur (colloque Sophocle organisé de manière régionale par les centres dispensant les formations CAFERUIS, CAFDES et DEIS, possibilité de voyage d'étude à Bruxelles). Les 6 mois restants sont ciblés sur l'élaboration et l'entraînement à l'oral pour l'épreuve du mémoire (auto-formation, temps en collectif, suivi individualisé, entraînement) pour l'équivalent d'environ 10 jours (soit l'équivalent de 2 regroupements de 5 jours).

Les cours, pendant les regroupements, se déroulent sur une amplitude comprise entre 8h30 et 18h00 avec un maximum de 35 heures par semaine (5 journées de 7 heures). Sont inclus dans ce temps des temps d'accueil au début de certains regroupements, des temps de régulation (2 régulations annuelles), des temps d'auto-formation, de suivi individuel et de travail en petit collectif.

La formation s'axe autour de trois temps qui se succèdent et s'articulent entre-eux :

- **le renforcement des fondamentaux** : il s'agit d'actualiser les connaissances des étudiants dans une logique, tout d'abord disciplinaire, puis transdisciplinaire. La visée est de pouvoir analyser les situations rencontrées de façon multi-factorielle.
- **l'action sur la complexité** : c'est après avoir repéré la complexité à un niveau d'analyse théorique, en en faisant une éthique de conviction (au sens wébérien du terme), que l'étudiant pourra mobiliser les ressources stratégiques afin d'agir sur les situations posant problème.
- **la formalisation d'une pensée personnelle** : maîtriser des connaissances, «embrasser» la complexité ne sont pas des compétences suffisantes en soit. Le candidat devra être en capacité d'élaborer et de proposer sa propre maturation et originalité de point de vue visant à la mise en œuvre des politiques sociales. La démarche de l'étudiant doit se maturer, se renforcer afin d'accomplir au mieux les missions qui lui sont confiées.

### **III. Présentation synthétique des contenus de formation**

Nous vous présentons, ci-dessous, brièvement, les domaines de formation.

<b>DOMAINE DE FORMATION 1 = ELABORATION ET CONDUITE STRATEGIQUE DE PROJETS D'ETABLISSEMENT OU DE SERVICE</b> <b>RESPONSABLE : M.A. ROUX</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 154 heures d'enseignement théorique</li><li>• 85 ou 450 heures de formation pratique (selon l'allégement)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Module 1 : METHODOLOGIE DE PROJET</b></li><li>▪ <b>Module 2 : ROLE DU DIRECTEUR DANS LE PROJET</b></li><li>▪ <b>Module 3 : METHODOLOGIE DU MEMOIRE</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 56 h</li><li>▪ 42 h</li><li>▪ 56 h</li></ul>

<b>DOMAINE DE FORMATION 2 = MANAGEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b> <b>RESPONSABLE : Elisabeth THOMASSET</b>	<b>196 heures</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Module 1 : DROIT DU TRAVAIL</b></li> <li>▪ <b>Module 2 : LA DIMENSION PERSONNELLE DU MANAGEMENT</b></li> <li>▪ <b>Module 3 : MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES</b></li> <li>▪ <b>Module 4 : GESTION ADMINISTRATIVE</b></li> <li>▪ <b>Module 5 : PREPARATION AUX EPREUVES</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>42 h</b></li> <li>▪ <b>60 h</b></li> <li>▪ <b>49 h</b></li> <li>▪ <b>21 h</b></li> <li>▪ <b>24 h</b></li> </ul>

<p><b>DOMAINE DE FORMATION 3 = GESTION ECONOMIQUE, FINANCIERE ET LOGISTIQUE D'UN ETABLISSEMENT OU SERVICE</b></p> <p><b>RESPONSABLE : Chantal CORNIER</b></p>	<p><b>154 heures</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Module 1 : GESTION BUDGETAIRE ET COMPTABLE</b></li> <li>▪ <b>Module 2 : GESTION LOGISTIQUE</b></li> <li>▪ <b>Module 3 : GESTION IMMOBILIERE</b></li> <li>▪ <b>Module 4 : GESTION FINANCIERE</b></li> <li>▪ <b>Module 5 : PREPARATION AUX EPREUVES</b></li> </ul>	<p><b>56 h</b></p> <p><b>21 h</b></p> <p><b>16 h</b></p> <p><b>38 h</b></p> <p><b>21 h</b></p>

<p><b>DOMAINE DE FORMATION 4 = EXPERTISE DE L'INTERVENTION SANITAIRE ET SOCIALE SUR UN TERRITOIRE</b></p> <p><b>RESPONSABLE : ANNE-MARIE GARCIA</b></p>	<p><b>196 heures de formation théorique</b>  <b>90 à 270 h de stage</b> (selon allégement)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Module 1 : LES ACTEURS ET LA GENESE DE LA CONSTRUCTION DES POLITIQUES PUBLIQUES SANITAIRES ET SOCIALES FRANCAISES ET EUROPENNES</b></li> <li>▪ <b>Module 2 : POLITIQUES PUBLIQUES SANITAIRES ET SOCIALES, TERRITOIRE ET SOLIDARITE</b></li> <li>▪ <b>Module 3 : LANGUE</b></li> <li>▪ <b>Module 4 : PREPARATION AUX EPREUVES</b></li> </ul>	<p><b>63 h</b></p> <p><b>63 h</b></p> <p><b>35 h</b></p> <p><b>35 h</b></p>