

CHU de Nantes
Département des Instituts de Formation

PROJET PEDAGOGIQUE IFCS

En partenariat avec



Année scolaire 2026 - 2027

50 route de Saint Sébastien – 44093 NANTES Cedex 1
☎ 02.40.84.68.23 - 📧 bp-ifcs@chu-nantes.fr



SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	1
PRÉAMBULE 	1
INTRODUCTION 	2
PRÉSENTATION DE L'INSTITUT 	6
LA FORMATION	9
LE PERSONNEL	12
LES CENTRES DE DOCUMENTATION	13
AUTRES INFORMATIONS.....	14
FINALITÉ DE LA FORMATION ET INTENTIONS PEDAGOGIQUES 	15
CONCEPTION DE L'APPRENTISSAGE 	23
MOYENS PÉDAGOGIQUES 	28
LES ENSEIGNEMENTS	29
LES STAGES.....	31
L'ÉVALUATION.....	36
LE SUIVI PEDAGOGIQUE.....	39
LES RESSOURCES TECHNIQUES	40
LES RÉSULTATS	41
PLANIFICATION DE LA FORMATION 	42
REPARTITION DES TEMPS DE FORMATION.....	42
PLANIFICATION DES DATES DE VALIDATION	43
ENSEIGNEMENTS OPTIONNELS :.....	44
DÉMARCHE QUALITÉ – ÉVALUATION DU DISPOSITIF PÉDAGOGIQUE 	45
Module 1	48
Initiation à la fonction d'encadrement	48
INTRODUCTION - Module 1 : <i>le mot du responsable</i>	49



OBJECTIFS DE FORMATION – Module1.....	51
OBJECTIFS D’APPRENTISSAGE – Module 1.....	52
INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 1	53
OBJECTIFS DE STAGE - Module 1	54
VALIDATION du Module 1 et UE associées	55
BILAN du MODULE – Module 1.....	55
Module 2	56
Santé publique.....	56
INTRODUCTION - Module 2 : <i>le mot de la responsable...</i>	57
OBJECTIFS DE FORMATION – Module 2.....	59
OBJECTIFS D’APPRENTISSAGE – Module 2.....	59
INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 2	60
VALIDATION du Module 2 et UE associées	61
BILAN du MODULE – Module 2.....	61
Module 3	62
Analyse des pratiques	62
Initiation à la recherche	62
INTRODUCTION - Module 3 : <i>le mot de la responsable...</i>	63
OBJECTIFS DE FORMATION – Module 3.....	65
OBJECTIFS D’APPRENTISSAGE – Module 3.....	65
INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 3	66
MEMOIRE	67
EVALUATION du module 3 et UE associées	67
BILAN du MODULE – Module 3.....	67
Module 4	68
Fonction Management	68
INTRODUCTION - Module 4 : <i>le mot de la responsable...</i>	69
OBJECTIFS DE FORMATION – Module 4.....	70
OBJECTIFS D’APPRENTISSAGE – Module 4.....	70
PLANIFICATION DES INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 4	72
OBJECTIFS DE STAGE - Module 4	73



EVALUATION – Module 4	74
BILAN du MODULE – Module 4.....	75
Module 5	76
Fonction de formation	76
INTRODUCTION – Module 5 : <i>le mot de la responsable...</i>	77
OBJECTIFS DE FORMATION – Module 5.....	79
OBJECTIFS D’APPRENTISSAGE – Module 5.....	79
INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 5	80
OBJECTIFS DE STAGE - Module 5	82
VALIDATION DU MODULE - Module 5	83
BILAN du MODULE – Module 5.....	83
Module 6	84
Approfondissement des fonctions.....	84
INTRODUCTION – Module 6 : <i>le mot des responsables...</i>	85
OBJECTIFS DE FORMATION – Module 6.....	86
OBJECTIFS D’APPRENTISSAGE – Module 6.....	87
PLANIFICATION DES INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 6	87
OBJECTIFS DE STAGE - Module 6	90
EVALUATION – Module 6	91
BILAN du MODULE – Module 6.....	92
COMMUNICATION DES RESULTATS DE DIPLOMATION 	93
CONCLUSION 	94
ANNEXES.....	I
ANNEXE 1 :	II
Règlement du contrôle des connaissances du Master et tableau de répartition des ECTS	II
ANNEXE 2 :	VI
Planning de la formation 2026-2027	VI





PRÉAMBULE

Conformément à l'arrêté du 21 avril 2007 modifié par l'arrêté du 2 août 2011 relatif aux conditions de fonctionnement des instituts de formation paramédicaux, le projet de Formation de l'Institut de Formation des Cadres de Santé (IFCS) construit en partenariat avec l'Institut d'Administration des Entreprises de Nantes (IAE Économie et Management) et associé au projet pédagogique est un document obligatoire.

Rappelé dans l'annexe II de l'arrêté du 10 juin 2021 portant dispositions relatives aux autorisations des instituts et écoles de formation paramédicale et à l'agrément de leur directeur en application des articles R.4383-2 et R.4383-4 du code de la santé publique (CSP), ce projet pédagogique vise à :

- Communiquer les informations demandées et/ou utiles aux « **parties prenantes** », notamment :
 - Les tutelles :
 - Conseil Régional des Pays de la Loire
 - Agence Régionale de Santé (ARS)
 - L'établissement support : le Centre Hospitalier Universitaire de Nantes
 - Tous les « partenaires » concourant à la formation des cadres de santé (entreprises, établissements de santé, centres de formation...accueillant les étudiants en stage ou en analyse de pratique)
- **Donner du sens** à l'action pédagogique au quotidien,
- Servir de **repère à l'apprenant** dans les choix philosophiques, stratégiques, pédagogiques et organisationnels de la formation qu'il va suivre,
- Rendre visible l'offre de formation dans une intention d'**attractivité**.



INTRODUCTION

Le système de santé évolue en permanence au regard des changements sociétaux, au service des besoins du contribuable.

Ces trente dernières années, il a fait l'objet de plusieurs réformes successives : planification sanitaire, décentralisation, démocratie sanitaire, déconcentration et renforcement du rôle des ARS, coopérations, groupements hospitaliers de territoire (GHT)...), jusqu'à la Loi RIST¹, visant toujours plus l'amélioration de celui-ci, notamment dans sa gouvernance, et dans sa politique d'accès aux soins, d'engagement et de responsabilisation des acteurs de santé. Les dernières lois de mai² puis de août³ 2026, en traduisent encore la perpétuelle évolution. Récemment, il a été mis à l'épreuve par des crises sanitaires, impactant parfois la confiance des bénéficiaires de l'offre de soins, et interrogeant sa résilience. Mais, il est également dynamisé par une avancée fulgurante des technologies, avec désormais l'introduction de l'intelligence artificielle, stimulations pouvant simplifier l'activité, mais conduisant également parfois à son intensification. Face à cette révolution perpétuelle, il convient donc à ceux qui le gouverne, mais également à ceux qui le managent en proximité, d'observer ce système précisément dans sa composante systémique, et interroger ses différents niveaux : politique, stratégique et organisationnel, avec discernement et un regard éthique constant.

Dans ce contexte, la place de l'utilisateur se modifie en regard de son expérience. Jusqu'alors défini comme acteur, il est aujourd'hui à considérer comme un partenaire, tant dans les décisions individuelles sur sa santé, qu'institutionnelles par sa représentation des usagers, et également comme collaborateurs, en qualité de pair-aidant. Les métiers des professionnels de la santé sont questionnés, se transforment, dans un système de santé où le choix de bénéficier d'une offre de soins publique ou privée est volontairement préservé. De manière générale, l'approche de la santé est devenue plus territoriale. Les établissements se regroupent, mutualisent des fonctions et développent des stratégies d'alliance pour mieux répondre à cette évolution et aux besoins de la population.

La fluidité d'un parcours de soins passe nécessairement par des liens plus étroits entre les différents acteurs. Le modèle d'un système, centré sur l'offre de soins principalement hospitalière, évolue pour relever les défis qui s'impose à lui : vieillissement de la population, développement des maladies chroniques, démographie médicale réduite sur certains territoires, maîtrise des dépenses de santé, et appelle le développement de l'inter professionnalité, et le renforcement de la collaboration

¹ Loi n° 2021-502 du 26 avril 2021 complétée en 2023, visant à améliorer le système de santé par la confiance et la simplification

² Loi n° 2026-404 du 26 mai 2026, visant à garantir l'égal accès de tous à l'accompagnement et aux soins palliatifs

³ Loi n° 2026-794 du 18 août 2026 relative au droit à l'aide à mourir



des différents secteurs : sanitaires, médico-social, social et la ville, dans une tonalité toujours plus inclusive. Des coopérations professionnelles se développent depuis 2003 et de nouveaux métiers émergent tels que l’infirmier en pratique avancée, le gestionnaire de cas, le coordinateur de parcours en santé.

Ces mutations multiples (sanitaires, sociales, économiques, culturelles...), questionnent également le métier de cadre de santé, maintenant lointainement défini par l’arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé, posant un cadre de structuration de sa formation. Le rapport de Chantal de SINGLY (2009) sur la place des cadres dans les établissements, celui de Céline MOUNIER et Michel YAHIEL (2010), ainsi que le travail conduit par la Direction Générale de l’Offre de Soins (DGOS) depuis juillet 2011 relatif à la réingénierie des diplômes des professionnels de santé, l’article 3 du Décret n° 2012-1466 du 26 décembre 2012⁴, ont initié une adaptation du métier et le début de formalisation de son évolution, creusant les sillons d’une réingénierie des métiers d’encadrant d’une unité de soins et d’activités paramédicales et de formateur des professionnels de santé⁵, qui désormais s’impose, notamment suite à la loi du 27 juin 2025 et du décret du 24 décembre 2025⁶, qui par la redéfinition du métier infirmier, son repositionnement, l’élargissement des pratiques et de la coordination des parcours, ne font qu’appuyer l’urgence nécessaire de cette réingénierie.

Dans ce cadre en mutation, les cadres de santé gèrent au quotidien des situations de travail complexes articulant des dimensions sur un axe parfois diamétralement opposé : des demandes et contraintes stratégiques, à d’autres infiniment plus opérationnelles. Accompagner à la fois les réformes du système de santé évoquées, tout en répondant aux attentes des usagers, ainsi qu’à celles des professionnels de santé, c’est accompagner le changement à tous ses niveaux, et ses porteurs, qu’ils en soient les bénéficiaires, les maîtres d’œuvre, ou d’ouvrages. L’exigence n’a pas peur du paradoxe lorsqu’il leur est demandé de concilier :

- Souci de la prise en charge individualisée,
- Approche par une démarche qualité,
- Équilibre économique et financier,
- Disponibilité et parfois rareté des ressources,
- Développement durable et éco-responsabilité.

L’activité professionnelle peut s’apparenter alors parfois à un défi, qui plus est lorsque se surajoute une crise de confiance des professionnels envers les métiers de la santé, doublée de l’instauration d’un

⁴ Décret n° 2012-1466 du 26 décembre 2012 portant statut particulier du corps des cadres de santé paramédicaux de la fonction publique hospitalière

⁵ Répertoire des METIERS de la SANTE et de l’AUTONOMIE - Fonction Publique Hospitalière

⁶ LOI n° 2025-581 du 27 juin 2025 sur la profession d’infirmier et Décret n° 2025-1306 du 24 décembre 2025 relatifs aux nouvelles compétences et actes de la profession d’infirmier



nouveau rapport social au travail, là où les acteurs qui s'y emploient, affirment désormais individuellement et socialement, la recherche d'un équilibre entre un exercice professionnel épanouissant et une vie personnelle non sacrifiée.

Pour relever le défi contingentes à ses missions : organiser de soins de qualité, conduire des projets, tout en conservant l'attractivité et la fidélisation des professionnels de santé, le cadre de santé doit intégrer ces données. Il ne s'agit pas de faire mais d'accompagner à... « *Les objectifs ne s'atteignent pas seuls mais collectivement* ». Cela des capacités d'adaptation, d'innovation et de créativité. Adopter une posture de Facilitateur, emprunte de care management, incarnant celle du Servant leader, constitue un véritable levier de transformation des organisations, au service d'une performance « raisonnée », par la mobilisation des différentes formes d'intelligences, des talents de chacun, dans un climat de respect et de considération favorable à la confiance et à la reproduction de cette dimension envers les usagers. Elle nécessite de mobiliser des capacités d'analyse situationnelle dans une approche systémique, l'éthique organisationnelle, d'optimiser la communication (la sienne et œuvrer à celle de ses collaborateurs), développer ses hard, mais également soft, voire mad skills, autant de leviers pour le développement et l'efficacité de l'organisation de travail.

... Ainsi, considérer la part de l'autre, tout en écoutant et respectant la sienne, s'avère l'équilibre pour rester solide, robuste, et aligné dans ses valeurs, repères attendus par l'organisation de travail et les collaborateurs.

L'IFCS du CHU de Nantes a choisi l'IAE, comme partenaire universitaire pour proposer une formation co-construite à visée intégrative. Ensemble, ces 2 entités de formation s'entendent pour former les cadres de santé de demain, à la compréhension des systèmes, notamment du système de santé, des enjeux et des stratégies afin de mettre en œuvre les actions les plus adaptées. La formation analyse et prépare à l'exercice professionnel : faire face aux transformations (rapidité des évolutions technologiques et digitales), à l'évolution des besoins de la population et ceux de l'organisation de notre système de santé sur les territoires en tenant compte des nouveaux courants managériaux et de formation. Elle vise l'acquisition de ressources, de capacités et d'aptitudes, de manière à les combiner en situation de travail, dans une visée de développement de compétences managériales. C'est la raison pour laquelle l'IFCS choisit d'exploiter cette combinaison du savoir et de l'expérience, en reconnaissant le parcours professionnel préalable de l'étudiant.

Ce partenariat permet l'obtention d'un double diplôme :

- Diplôme de cadre de santé
- Master 2 « Management et Administration des Entreprises (MAE) – Parcours Management des Organisations de Santé ». L'autorisation à suivre l'intégralité des enseignements du



master 2 est soumise à la décision de la commission de validation des acquis professionnels et professionnels (VAPP).

Les enseignements sont assurés conjointement par les équipes pédagogiques (IFCS et IAE) qui s'appuient sur des professionnels experts dans leur domaine d'activité. Par des recueils effectués à partir d'enquêtes, menées auprès des bénéficiaires, étudiants, directions d'établissements, tuteurs de stage et cadres nouvellement diplômés, le dispositif de formation s'ajuste toujours plus aux organisations de travail actuelles.

Cette double diplomation porte l'ambition de permettre à chaque étudiant de devenir un manager en action, agile et robuste dans des organisations de travail, précisément en secteur de la santé, du soin, et/ou de la vie.



PRÉSENTATION DE L'INSTITUT

En 1970 est créée l'école des cadres infirmiers de Nantes. Elle devient institut de formation des cadres de santé (IFCS), le 20 août 1995. L'IFCS figure parmi les 11 instituts et écoles du Département des Instituts de Formation (DIF) du CHU de Nantes. Il est situé à Nantes au 50 route de Saint Sébastien, sur le site de l'Hôpital Saint Jacques.

L'IFCS a pour finalité de former des cadres de santé conformément au décret N° 95-926 du 18 août 1995 portant création d'un diplôme de cadre de santé et à l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé, modifié par l'arrêté du 15 mars 2010.

Le partenariat avec l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Nantes Université a été initié en septembre 2019. Il donne donc la possibilité aux étudiants de préparer conjointement l'obtention du diplôme de cadre de santé en même temps que l'Université octroie les 120 ECTS (European Credits Transferts System) du Master 2 : « Management et Administration des Entreprises (MAE) - Parcours Management des Organisations de Santé ». L'accès à la 2ème année du Master MAE se fait après examen des acquis personnels et professionnels de chaque candidat admis au concours d'entrée en IFCS, après qu'il ait confirmé son intention d'entrer en formation, par une commission de validation (VAPP) organisée chaque année en juin.

L'IFCS est placé sous la double tutelle de l'Agence Régionale de Santé (ARS) et du Conseil Régional des Pays de la Loire. Sa convention renouvelée le 29/12/2023, pour une nouvelle période de 5 ans, l'agrée pour une capacité de 50 étudiants ouverte à tous les métiers recensés dans le décret de 1995 :

- Infirmiers
- Pour la filière de rééducation :
 - Audioprothésiste
 - Diététicien
 - Ergothérapeute
 - Masseurs kinésithérapeute
 - Opticien-lunetier
 - Orthophoniste
 - Orthoptiste
 - Pédicures-podologue
 - Psychomotricien
- Pour la filière medicotechnique :
 - Manipulateurs en électroradiologie médicale
 - Préparateurs en pharmacie
 - Techniciens de laboratoire médical



L'IFCS a la possibilité d'accueillir des **étudiants étrangers**, en supplément du quota, à hauteur de 10 % maximum de sa capacité d'accueil.

L'IFCS accueille également sur des **parcours partiels** :

- Des infirmiers sapeurs-pompiers professionnels titulaires du brevet d'encadrement délivré par l'Ecole Nationale Supérieure des Officiers Sapeurs-Pompiers, peuvent être admis pour un parcours partiel (module 4 et module 6) leur permettant d'accéder au diplôme de cadre de santé.
- Des cadres de santé, souhaitant suivre en formation continue le Master 2 « Management et administration des entreprises (MAE) parcours Management des organisations de santé (MOS) », après examen du dossier de demande par un regard croisé entre IFCS et IAE.
- Des étudiants redoublants.

L'IFCS propose également des actions de formation continue « courtes », sur le site du « plateau des écoles » ou en réponse en « intra » à des établissements de santé :

- ☒ Préparation au concours d'entrée en IFCS (18 jours)
- ☒ Préparation à l'épreuve d'admissibilité du concours d'entrée en IFCS (5 jours)
- ☒ Préparation à l'épreuve d'admission du concours d'entrée en IFCS (5 jours)
- ☒ Principes, techniques et usages d'une fiche pédagogique (2 jours)
- ☒ Construire un cycle de travail (2 jours)
- ☒ Les entretiens managériaux pour les néo-managers (3 jours)
- ☒ Le Manager, acteur des relations sociales au quotidien (2 jours)
- ☒ Formation des mentors de cadre de santé faisant fonction (2 jours)
- ☒ Master 2 Management et Administration des Entreprises (MAE) – Management double Compétence – Management des Organisation de Santé (MOS) (De septembre à Juin).

Le Département des Instituts de Formation et donc l'IFCS est certifié QUALIOPI au titre des deux catégories d'action : actions de formation et actions permettant de valider les acquis de l'expérience. L'audit de renouvellement a eu lieu en novembre 2024 avec obtention du nouveau certificat QUALIOPI le 08/11/2024. L'audit de surveillance est prévu en septembre 2026.

Le projet de l'IFCS s'appuie sur les 4 domaines prioritaires du projet Stratégique du DIF « nouveau schéma directeur du DIF 2023-2028 » dans sa vision :

Permettre à chaque apprenant d'atteindre les compétences requises à la profession choisie dans une dynamique de développement personnel, à la recherche du meilleur de lui-même dans un environnement de formation, véritable cadre de vie optimisé et solidaire, ouvert sur le monde



LE DÉPARTEMENT DES INSTITUTS DE FORMATION DU CHU DE NANTES DÉPLOIE SON SCHÉMA DIRECTEUR 2023-2028

4 domaines
prioritaires

1 Formation et innovation



Accueillir la **diversité** et la **pluralité** des apprenants

Favoriser la **réussite** et préparer à l'**insertion** professionnelle

Promouvoir la **formation** tout au long de la vie

Former aux enjeux de **transitions écologiques** et **numériques**

L'AMBITION DU DIF : Permettre à chaque apprenant d'atteindre les compétences requises à la profession choisie dans une dynamique de développement personnel, à la recherche du **meilleur de lui-même** dans un environnement de formation, véritable **cadre de vie optimisé et solidaire**, ouvert sur le monde.



2 Attractivité et communication



Participer au développement de l'**éducation ouverte** grâce à des moyens numériques adaptés

Faire connaître les actions du DIF

3 Recherche et mobilité



Consolider le lien **Formation recherche**

Favoriser la **mobilité** grâce à des **partenariats** avec des établissements internationaux

4 Vie de campus et qualité de vie

Encourager les projets visant à améliorer le **bien-être** des étudiants et des professionnels

Il s'appuie également sur le schéma des formations sanitaires et sociales de la région des Pays de la Loire :



Il collabore au volet Enseignement – Formation du nouveau Projet d'établissement du CHU de Nantes 2024-2028.



LA FORMATION

La formation se déroule sur 42 semaines. Conformément au programme figurant en annexe de l'arrêté du 18 août 1995, ce temps est ainsi réparti : (cf. planification page 27)

- 26 semaines de cours
- 13 semaines de stages (dont une semaine de temps de régulation des apprentissages en stage à l'IFCS),
- 2 semaines de travail personnel de recherche et de documentation (TPRD⁷) pour permettre à l'étudiant de réaliser notamment son travail d'initiation à la recherche (mémoire),
- 1 semaine de congés annuels planifiée semaine 52 chaque année.

Pour l'année 2026-2027 :

- ☑ La rentrée est fixée au 2 septembre 2026
- ☑ La fin de formation est fixée au 22 juin 2027
- ☑ La date de diplomation intervient généralement a posteriori de la date de fin de formation.

Cette date est fixée par la DREETS⁸ des Pays de la Loire, organisme certificateur chargé d'organiser le jury final et de délivrer ensuite les diplômes. A titre indicatif, il a lieu le 24 juin 2026 cette année.

Les locaux :

Les enseignements se déroulent :

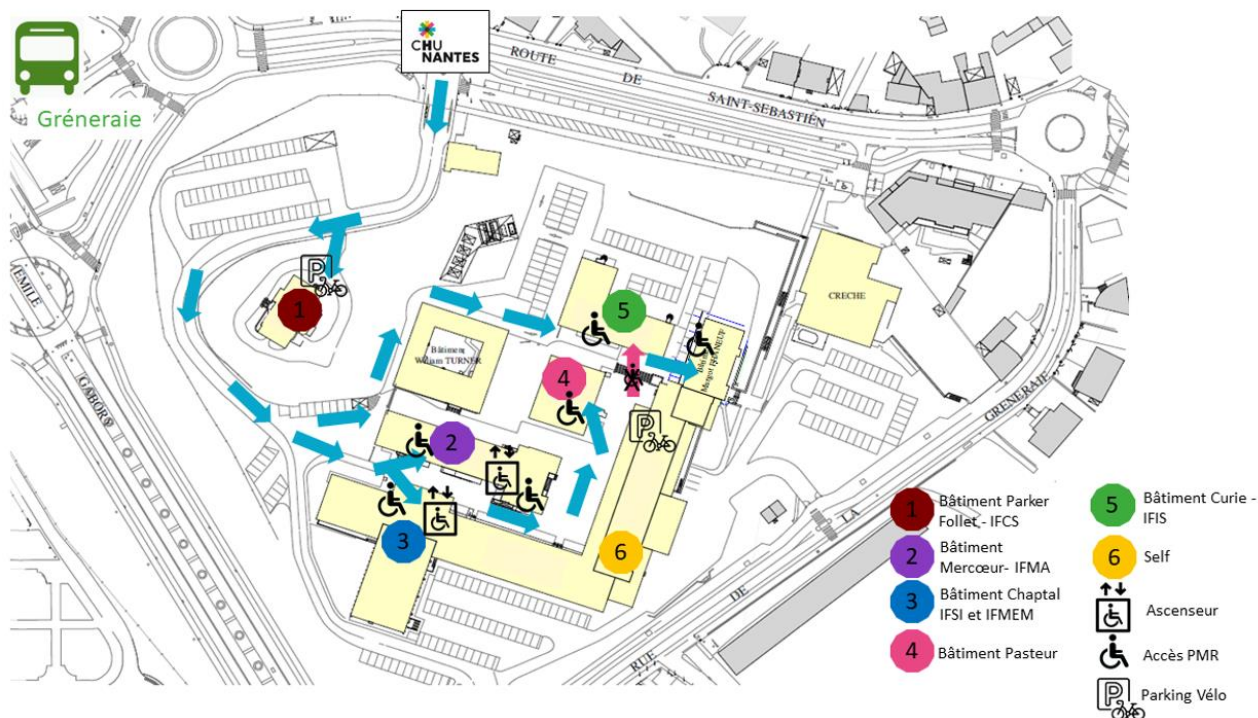
- Dans les locaux de l'IFCS ou du DIF majoritairement

	Espace Léonie CHAPTAL Institut de Formation en Soins Infirmiers, Institut de Formation des Manipulateurs d'Electroradiologie Médicale, la Gestion des Ressources, le jardin d'hiver et le SELF	
	Espace Elisa MERCOEUR Institut de Formation des Métiers d'Aide (AS, AP, AES et Ambulanciers) Centre de Ressources en Information (CRI)	
	Espace Pasteur et Espace Marie CURIE Salles de Formation Institut de Formation des Infirmiers Spécialisés (IADE, IBODE, Puer)	
	Espace Mary PARKER FOLLETT Salles de Formation Institut de Formation des Cadres de Santé	

⁷ Ces journées intitulées TPRD sont des journées de travail, programmées dans la formation conformément à l'article de l'arrêté du 18 août 1995

⁸ DREETS : Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités





Dans les locaux de l'IAE ponctuellement



Les horaires de cours :

- ☑ L'amplitude des cours est généralement de 9h30 à 17h45 et ajustée en fonction des interventions, incluant 1h15 de pause repas. De manière moins fréquente, certains cours pourront démarrer dès 8h. Il est attendu de l'étudiant de prendre connaissance de la planification des enseignements mise à disposition sur la plateforme LCMS EXTRADOC.
- ☑ Le planning est communiqué à l'avance, mais peut être amené à être modifié selon les évolutions de disponibilité des intervenants.
- ☑ La présence aux cours et aux stages est obligatoire.
- ☑ Une attestation de présence est remise au début du mois suivant par la secrétaire. C'est à l'étudiant de transmettre le justificatif à son établissement employeur et/ou financeur.

Le travail personnel :

- ☑ 10 jours de Travail Personnel de Recherche et de Documentation (TPRD) sont prévus par l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé afin de permettre, notamment, la finalisation du travail de rédaction du mémoire.
- ☑ Des temps Travail Personnel Guidé (TPG) sont planifiés tout au long de la formation pour permettre l'assimilation des cours et la réalisation des travaux demandés. L'équipe pédagogique se réserve la possibilité de les re planifier ou de les supprimer, notamment, en cas de nécessité de reprogrammation d'enseignements.

Les Congés Annuels (CA) :

- ☑ Pour l'année 2026-2027 : les 5 jours de congés annuels sont à positionner les 21-22-23-24 et 28 décembre 2026. Vous devez les communiquer à votre établissement employeur.
- ☑ Aucun autre congé n'est prévu dans l'arrêté de formation, en-dehors des jours fériés officiels.

Les absences :

- ☑ Toute demande d'absence devra faire l'objet d'une demande individuelle écrite adressée par mail à son référent de suivi pédagogique et à la BP-IFCS.
- ☑ Les modalités sont expliquées dans le règlement intérieur remis lors de la rentrée.



LE PERSONNEL

La formation « cadre de santé » est placée sous la responsabilité du Directeur de l'institut de formation des cadres de santé du CHUN de Nantes - Monsieur Jérôme BENOIT – cadre supérieur de santé. Il porte l'autorisation d'exercice délivrée par le Conseil Régional des Pays de La Loire, et il est également placé sous la responsabilité de la Directrice de Soins Coordinatrice Générale du DIF⁹ - Madame Nathalie ALGLAVE. Il est ainsi :

- Responsable du fonctionnement général de l'institut,
- Responsable de l'ingénierie de formation, de l'organisation et de la coordination de l'enseignement,
- L'interlocuteur privilégié de :
 - ☒ l'ARS¹⁰,
 - ☒ La DREETS,
 - ☒ Le Conseil Régional des Pays de La Loire,
 - ☒ La Direction du CHU de Nantes, et des établissements employeurs des étudiants
 - ☒ L'Université de Nantes et de l'IAE
 - ☒ La coordination générale du D.I.F. du CHU de Nantes.

Son rôle et de :

- Coordonner l'équipe administrative et pédagogique,
- S'assurer de la coordination avec l'équipe universitaire dans le cadre de la convention signée avec l'IAE, afin de proposer une formation « intégrative »,
- Il participe également à la formation des étudiants à la hauteur de 50% de son temps de travail, et à la formation continue de l'IFCS, qu'il coordonne à la hauteur de 10% de son temps de travail.

Le personnel de l'IFCS se compose de :

▪ L'équipe administrative :

○ **Pour l'IFCS :** Madame Odile HERVOUET - adjoint administratif assure les missions de secrétaire de direction, de la formation, et de la formation continue de l'IFCS. Elle assure des missions d'accueil physique et téléphonique, et de gestion administrative des courriers et dossiers de l'IFCS. Elle est présente du lundi au vendredi de 8h30 à 16h30. Il peut arriver qu'elle télé travaille certains jours

⁹ Département des Instituts de Formation

¹⁰ ARS : Agence Régionale de Santé



précisément lorsque vous êtes en stage, selon les règles établies sur le DIF et celles de l'IFCS. Dans ce cas, elle reste joignable par téléphone et par courriel (bp-ifcs@chu-nantes.fr).

- **Pour l'IAE** : Madame GRAINDORGE Céline assistante de formation, chargée d'assurer le suivi administratif de la formation universitaire.

- L'équipe pédagogique :

- **Composée pour l'IFCS** de : Madame Isabelle JASMIN (100%) et Monsieur Jérôme BENOIT (50%) cadres supérieurs de santé formateurs et de Madame Sylvie MICHAULT-GOUDET (50%) cadre de santé formatrice. Tous les trois assurent des activités de :

- Ingénierie de formation et ingénierie pédagogique, enseignement et accompagnement en formation longue.
- Ingénierie de formation et ingénierie pédagogique, animation et suivi d'actions de formation courte (du nom d'emprunt « formation continue »),
- Coordination avec l'université dans le cadre du partenariat,
- Coordination avec des établissements de santé et des instituts de formation.

- **Composée pour l'IAE** de Madame Stéphanie GENTIL, maître de conférences à l'Université de Nantes (IAE), enseignant-chercheur et responsable pédagogique du M2 MAE MOS, et de l'équipe d'enseignants-chercheurs de l'IAE.

LES CENTRES DE DOCUMENTATION

- ☑ Le centre de ressources en informations (CRI) du DIF est accessible et ouvert :

- Du lundi au jeudi de 9h00 à 17h30 (fermeture entre Noël et Jour de l'An et les quinze premiers jours d'août)
- Le vendredi de 9h00 à 16h30
- <https://documentation.chu-nantes.fr>
- Plusieurs postes informatiques avec accès Internet sont à disposition des étudiants.

- ☑ Bibliothèques universitaires de Nantes (bu-documentation-electronique@univ-nantes.fr) (bu-sante-contact@univ-nantes.fr)

- ☑ Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) : Médiathèque du CNAM - 25 boulevard Guy Mollet, Nantes (bibliotheques.cnam.fr)

- ☑ Centre de ressources pédagogiques de l'académie de Nantes (CAFOC) : 22 rue de Châteaubriand – 1er étage - 44000 NANTES - Tél. : 02 40 35 94 10



AUTRES INFORMATIONS

☒ Equipement :

L'IFCS possède du matériel informatique et audio-visuel. Ce matériel peut être mis à disposition des étudiants lors de présentation de travaux et après réservation auprès du secrétariat.

Il est à noter que les étudiants sont amenés à produire des documents sous format informatique et à réaliser des envois par mail à l'IFCS et à l'IAE. L'utilisation d'ordinateurs portables personnels est indispensable. Le DIF est équipé d'une installation Wifi permettant aux étudiants d'accéder à Internet.

☒ Stationnement :

Les places de parking voiture du DIF sont interdites aux étudiants car elles sont réservées aux personnels habilités. Il est possible de stationner sur les parkings extérieurs situés à proximité.

Dans l'axe de promotion de développement durable et d'éco responsabilité, dans lequel est engagé l'IFCS, les mobilités douces sont encouragées et donc à privilégier : marche, vélo, trottinette, transports en commun... Des parkings pour attacher vos vélos et trottinettes sont disponibles devant l'IFCS et sur le DIF.

☒ Restauration :

Un self est à disposition de l'ensemble des étudiants sur le site du département des instituts de formation. Il est ouvert du lundi au vendredi de 11h45 à 14h15 sauf pendant les vacances scolaires, une note de service affichée à l'IFCS précise les dates de fermeture. A ces périodes il est possible de déjeuner au self situé sur le site de l'hôpital Saint-Jacques. Une offre de restauration rapide en distributeur à emporter est également proposée sous le préau à proximité de l'entrée du self.

Un réfrigérateur ainsi que des micro-ondes sont à votre disposition dans la salle de pause des étudiants du bâtiment Parker Follet.

☒ Effets personnels :

Des casiers sont mis à disposition des étudiants dans la salle « Vestiaire » qui leur est dédiée au RDC de l'IFCS. Néanmoins, les effets placés à l'intérieur restent sous l'entière responsabilité de l'étudiant. Il est donc conseillé d'en sécuriser l'accès par un cadenas.

Une carte GAIA est attribuée en septembre à chaque étudiant pour lui permettre de bénéficier des services de restauration et du CRI.



FINALITÉ DE LA FORMATION ET INTENTIONS PEDAGOGIQUES

La finalité de la formation est de former à devenir un cadre de santé :

- **Autonome**¹¹ : c'est-à-dire qui a l'initiative du choix qu'il peut faire, qui négocie ses choix dans un système donné, qui assume ses décisions, qui est responsable.
- **Compétent**¹² : Pour Zarifian (1999), « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. ». C'est donc être en capacité de gérer et s'adapter aux événements dans les situations de travail souvent complexes, toujours singulières.
- **Réflexif**¹³ : par la prise de conscience de ce qu'il fait effectivement, cette capacité à s'observer, s'analyser et se remettre en question, ouverture propice à l'évolution des habiletés professionnelles. Choissant de combiner 3 des champs dont ce concept émane (philosophie, psychologie, et sciences sociales), il s'agit de considérer l'analyse de :
 - Ses propres idées, ses choix et ses émotions – Métacognition (philosophie et psychologie)
 - Son propre rôle, ses habitudes et ses préjugés (science sociales)
- **Robuste** : La robustesse se caractérise par la force, la solidité et la résistance d'un individu, d'un objet ou d'un système face aux aléas et aux contraintes externes, contrairement à la fragilité ou à la délicatesse (Larousse, CNRTL). Concept inspiré du Vivant, Olivier HAMANT¹⁴ (2025) parle de « maintien d'un système stable malgré les fluctuations ». En management, elle désigne donc la capacité d'une organisation à maintenir son fonctionnement stable, viable et durable, malgré la variabilité plus ou moins brutale des caractéristiques de l'environnement. Cette posture managériale appelle des capacités de résistance (capacité à encaisser les chocs, à s'adapter, pour durer¹⁵), et des qualités de résilience et d'agilité. Elle intègre l'acceptation de marges de manœuvre, de redondances, de

¹¹ Desfontaines, S. et Montier, S. (2012). *Les clés de l'autonomie : Modèles et processus d'accompagnement*. Eyrolles.

¹² Zarifian P. (1999). *Objectif compétence*. Paris : Editions Liaisons.

¹³ A partir de l'article de GERVAIS, CORREA MOLINA C. CRIFPE E. – Université de Montréal. (). L'accompagnement pratique comme accompagnement réflexif du stagiaire. <https://docplayer.fr/18331187-Gervais-colette-correa-molina-enrique-crifpe-universite-de-montreal-l-argumentation-pratique-comme-accompagnement-reflexif-du-stagiaire-au-quebec.html>

¹⁴ Hamant, O (2025) *L'Entreprise robuste, Pour une alternative à la performance*. Odile JACOB

¹⁵ Sébastien SEYMAC est un scientifique, co-fondateur de la société de conseil SoKube



diversification (au service de la résistance), et d'ancrage local (pour gagner en autonomie). Le manager choisit d'incarner son rôle de manière authentique et efficace, combinant compétences techniques, leadership et bienveillance. L'expression "posture robuste" renvoie à la solidité professionnelle, psychologique et managériale que l'étudiant devra développer pour faire face à la complexité des organisations actuelles.

Dans un système de santé mouvant (crises, réorganisations permanentes...), **être autonome, compétent, réflexif et robuste**, c'est être capable de naviguer dans l'incertitude, de prendre des décisions claires, même lorsque toutes les informations ne sont pas disponibles et d'adopter une approche adaptative face aux changements.

La formation permet ainsi de viser la capacité d'exercer soit comme « encadrant d'unité de soins et d'activités paramédicales » dans les établissements sanitaires, et les structures médico-sociale (EHPAD), soit comme « formateur des professionnels de santé ».

Le partenariat entre l'IFCS et l'IAE privilégie les **enseignements liés aux sciences du management** pour s'adapter aux évolutions du contexte et aux données de fréquentation de l'Institut : 98% des étudiants occupent un poste d'encadrant d'unité de soins et d'activités paramédicales à la sortie.

Pour autant, connecté également **aux sciences de l'éducation**, il apporte une attention singulière à celui qui porte le projet de devenir formateur, dans une construction personnalisée notamment dans le module 6 « approfondissement de la fonction ».

La formation vise à apprendre, c'est-à-dire à déconstruire des savoirs, **susciter du doute**, développer un regard critique, interroger ses convictions et ses croyances à partir de son expérience et de ses observations pour favoriser la construction de nouveaux savoirs. Il s'agit d'accompagner l'apprenant dans son processus de transformation professionnelle, considérant qu'il est un **professionnel en devenir** vers un métier qu'il exerce déjà, la plupart du temps, comme « cadre junior » sur un statut de « « faisant fonction ».

Le choix de l'institut d'associer plusieurs professions¹⁶ ou métiers issues des 3 filières infirmière, rééducation et médicotechnique, a « *pour ambition de favoriser l'acquisition d'une culture et d'un langage commun 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* »¹⁷.

¹⁶ Cf. page 6.

¹⁷ Programme de l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé



Au regard des évolutions du contexte politique, économique, social et professionnel, des exigences législatives, réglementaires, institutionnelles, et des recommandations professionnelles, les orientations du projet pédagogique de l'institut mettent l'accent sur **3 axes**, qui deviennent des **enjeux majeurs** pour garantir à la fois la qualité du soin, l'attractivité et la fidélisation des métiers de la santé :

- L'inter professionnalité
- La territorialité
- La qualité de vie au travail

Les **compétences de manager** et de formateur développées pendant la formation s'enracinent et s'enrichissent notamment des compétences professionnelles initiales acquises dans l'exercice du métier ou profession d'origine, et dans les opportunités offertes de travailler avec d'autres professions. Ces compétences s'inscrivent dans une **éthique managériale** en écho avec les **valeurs** retenues dans le projet pédagogique, identifiées en 4 groupes :

- Responsabilité, Professionnalisme, Autonomie, Loyauté
- Bienveillance, Partage, Authenticité, Politesse
- Engagement, Courage, Créativité
- Ecoute, Esprit critique

La réingénierie des formations paramédicales par l'approche « compétence » instaurée en France en 2009, a conduit l'IFCS et l'IAE, à faire le choix de contribuer à l'acquisition ou au développement d'une compétence socle : « **Manager le travail** », qui repositionne le travail dans ses 3 dimensions :

- Collective
- Objective
- Subjective

« Le management du travail est une approche qui, à la différence du management par les process, recentre l'activité du manager sur le travail de ses collaborateurs et les enjeux de soutien à la réalisation de l'activité et de régulation managériale¹⁸ ».

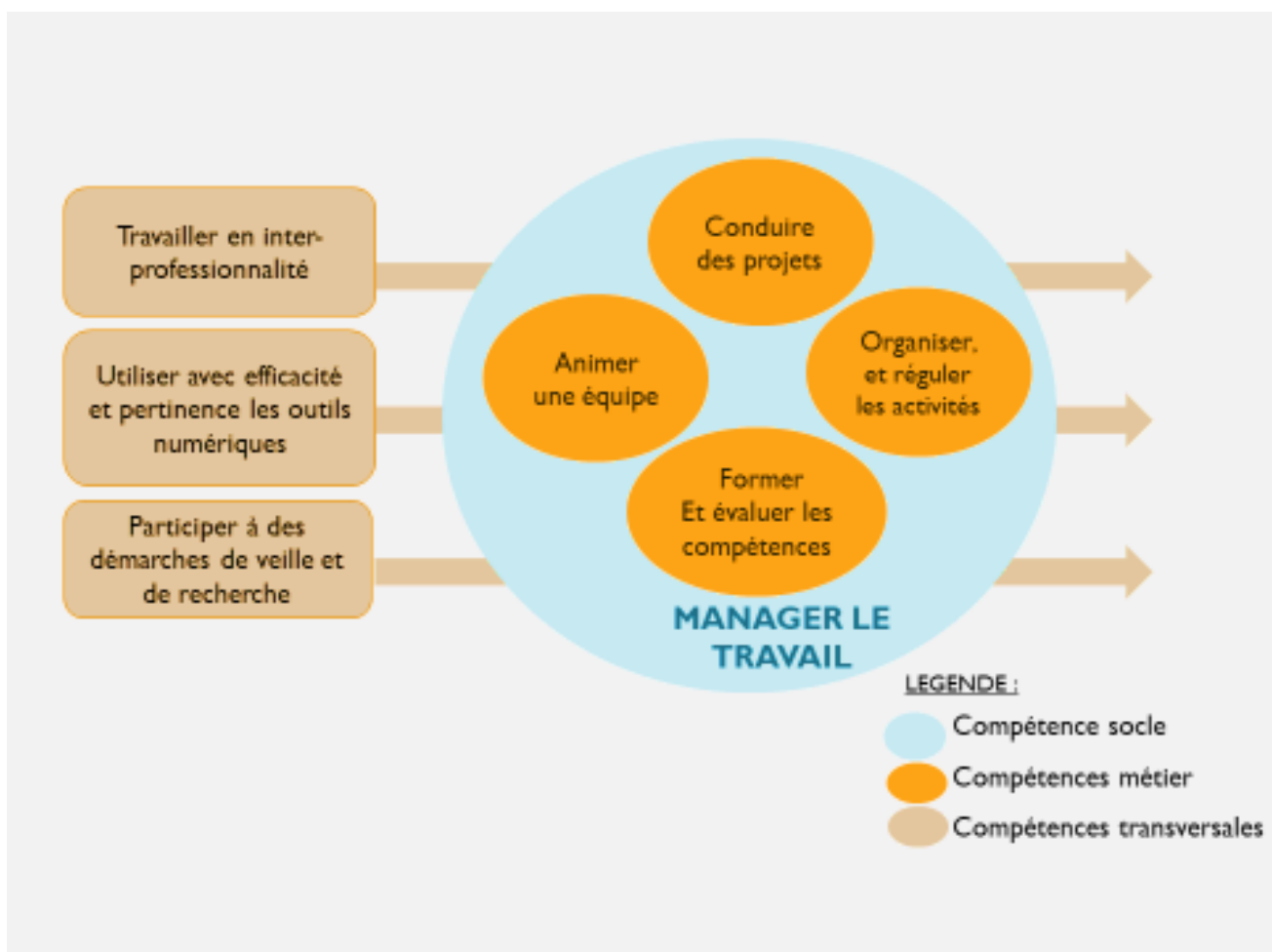
Aussi, cette compétence socle « Manager le travail » sous-tend :

¹⁸ ANACT, (2017). Apprendre à manager le travail. Livre blanc des initiatives en formation initiale et continue. 192 pages



- 4 compétences « métier » :
 - **Animer** une équipe pluri professionnelle
 - **Organiser et réguler** le travail
 - **Conduire** des projets et/ou une démarche qualité
 - **Former** de manière individuelle et collective **et évaluer** les compétences
- 3 Compétences transversales
 - Collaborer en **inter professionnalité**
 - Utiliser avec efficacité et pertinence **les outils numériques**
 - Participer à des démarches de veille et de **recherche** professionnelle

Représentation de la vision de la formation cadre de santé par l'équipe IFCS-IAE Nantes



Pour concourir à ces compétences, le projet pédagogique vise :

- Un **leadership** , dans une dimension de « **servant leader**¹⁹ », c'est-à-dire une posture au service de ses subordonnés pour les aider à accomplir l'objectif commun, et en étant capable de prendre position.
- Un rôle de « **proximité** » favorisant ainsi la participation, la responsabilisation, l'intelligence collective et le management horizontal ou ascendant (« bottom-up ») : à condition d'une « coordination et une coopération étroite entre les membres du projet, la performance de n'importe quel individu influence la capacité de tous les autres membres à agir »²⁰
- Du **courage** managérial et de l'**engagement**,
- Des aptitudes en **communication**, en **animation**, notamment d'espaces de discussion sur le travail²¹,
- Des capacités d'**agilité**, d'**inventivité**, de réflexivité, et d'ouverture face à la différence, dans un environnement complexe et changeant.

Cette approche par compétence intègre l'usage de données probantes issues des disciplines formalisées par les unités d'enseignements (UE) du master, et promeut la production de données en « sciences de la santé » ou de « sciences du management ». Il s'agit dans ce modèle de promouvoir le « savoir agir professionnel » en mobilisant les ressources adaptées.

Chaque compétence renvoie à des capacités identifiables ci-après, à partir d'une analyse du travail réel. Elles s'acquièrent par la combinaison de connaissances acquises pendant la formation, le développement des capacités et aptitudes de l'étudiant, mis en action sur le terrain, que favorisent certaines méthodes pédagogiques comme la simulation, mais le principe d'alternance avec la réalisation de stage. Elles poursuivront ensuite leur développement en exercice professionnel.

¹⁹ Greenleaf, R. (2003). The servant-leader within. A transformative path, Paulist press

²⁰ Pupion, P., Trébucq, S. (2020). Le management public collaboratif. Gestion et management public. 8(1), 6-8. <https://doi.org/10.3917/gmp.081.0006>

²¹ Detchessahar, M. (coord.) (2019). L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue. Nouvelle Cité. 238 p.



Compétences METIER (CMET)

CMET_1 : Animer une équipe pluri professionnelle

- Analyser des contextes de travail
- Situer sa place de cadre de santé et son niveau de responsabilité dans un système de santé
- Adapter la communication aux interlocuteurs en fonction des situations

Module 1 : Initiation à la fonction de cadre
 Module 3 : Analyse des pratiques
 Module 4 : Fonction Encadrement
 Module 5 : fonction formation
 Module 6 : Approfondissement de la fonction

UE : Psychosociologie des organisations
 EC1 : Psychosociologie des organisations

UE : Droit et éthique managériale
 EC 1 : Droit public
 EC 2 : Ethique et déontologie professionnelle

UE : Management du travail
 EC 1 : Organisation et stratégie
 EC 2 : GRH
 EC 3 : Manager la QVT et les conditions de travail
 EC 4 : Animation d'équipes

CMET_2 : Organiser, suivre et évaluer les activités

- Etudier et comprendre les problématiques de santé publique d'un point de vue pluridisciplinaire.
- Prendre position en tant que cadre de santé « manager » d'une ou de plusieurs équipe(s) pluri professionnelle(s).
- Organiser les activités d'une unité ou d'un secteur de soins hospitalier ou extrahospitalier (à partir d'indicateurs)

Module 2 : Santé Publique
 Module 4 : Fonction Encadrement
 Module 6 : Approfondissement de la fonction

UE : Comprendre l'environnement économique de l'organisation
 EC 1 : Economie de la santé
 EC 2 : Finances publiques

UE : Marketing public
 EC : Marketing public

UE : Outils et pilotage de la performance
 EC 1 : Gestion comptable et financière
 EC 2 : Calcul et Analyse des coûts

UE : Management du travail
 EC 1 : Organisation et stratégie
 EC 2 : GRH
 EC 3 : Manager la QVT et les conditions de travail
 EC 4 : Animation d'équipes



CMET_3 3 : Conduire des projets et/ou une démarche qualité

- Conduire des projets et/ou une démarche qualité

Module 2 : santé publique
Module 3 : Analyse des pratiques et Initiation à la recherche
Module 4 : Fonction Encadrement
Module 6 : Approfondissement de la fonction

UE : Management de la qualité et des flux
EC 1 : Management des flux et de la qualité

UE : Conduite de projets innovants
EC 1 : Introduction à la gestion de projet

CMET_4 : Former de manière individuelle et collective et Evaluer les compétences

- Evaluer les compétences et évaluer les compétences des professionnels et des étudiants en soins infirmiers, de rééducation ou médicot techniques.
- Concevoir, organiser, mettre en œuvre et évaluer des dispositifs de formation initiale ou continue, au regard de l'évolution des savoirs et des méthodes pédagogiques, des situations professionnelles, des enjeux de développement des individus et des organisations.
- Accompagner les étudiants et professionnels en soins infirmiers, de rééducation ou médicot techniques dans la construction et le développement de compétences individuelles et collectives.

Module 4 : Fonction Encadrement
Module 5 : Fonction Formation
Module 6 : Approfondissement de la fonction

UE : Appropriation des outils numériques
EC 1 : Informatique

Compétences TRANSVERSALES (CTRANS)

CTRANS_1 : Collaborer en inter professionnalité

- Organiser et évaluer des activités de soins en santé publique, dans une approche pluri professionnelle et multisectorielle, en tenant compte de ressources limitées.

Module 2 : Santé Publique
Module 4 : Fonction Encadrement
Module 5 : Fonction Formation
Module 6 : Approfondissement de la fonction

CTRANS_2 : Utiliser avec efficacité et pertinence les outils numériques

- Développer des capacités d'analyse de situations et de leurs pratiques professionnelles, des capacités méthodologiques et des capacités d'argumentation écrite et orale.



▪ Organiser, suivre et évaluer les activités avec l'équipe médicale ou de pharmaciens, dans l'objectif d'amélioration continue de la qualité de prestations des soins, ou médicotecniques, et de la gestion des risques : ▪ Assurer la coordination et le suivi budgétaire des activités de l'unité ou du secteur
Module 2 : Santé Publique Module 3 : Analyse des Pratiques et Initiation à la Recherche Module 4 : Fonction Encadrement Module 6 : Approfondissement de la fonction
UE : Appropriation des outils numériques EC1 : Informatique EC 2 : SIH
CTrans_3 : Participer à des démarches de veille et de recherche .
▪ S'initier à la recherche ▪ Se professionnaliser par la réalisation et la soutenance du mémoire
Module 3 : Analyse des Pratiques et Initiation à la Recherche Module 6 : Approfondissement de la fonction
UE : Conduite de projets innovants EC 1 : Initiation à la recherche EC 2 : Mémoire UE10 : Anglais



CONCEPTION DE L'APPRENTISSAGE

L'équipe pédagogique et universitaire accompagne l'étudiant « **Adulte en formation** » dans son processus d'apprentissage : connaissances et compétences, et donc de transformation, en prenant en compte son expérience, ses interrogations, ses découvertes, ses choix et son engagement, notamment par la démarche de recherche. L'équipe pédagogique postule que chaque étudiant peut approfondir ses savoirs, développer ses capacités et évoluer dans ses compétences. A ce titre, les valeurs énoncées et la recherche de cohérence entre « le dire et le faire », sont des principes que chaque professionnel (étudiants, membre de l'équipe pédagogique), s'emploie à mettre en œuvre durant la formation.

La spécificité de ce public en formation tient à l'expérience professionnelle préalable, tant en qualité de soignant qu'en qualité de manager ou de formateur compte tenu de l'évolution grandissante d'occupation d'un poste « faisant fonction cadre de santé » avant d'entrer en formation longue à l'IFCS. Les parcours sont variés, multiples, différents mais riches d'expériences et de situations vécues.

La différence est une force, qui s'entend d'ailleurs également par la possibilité d'accueillir et d'accompagner en formation toute personne porteuse de handicap²²⁻²³, dans le respect des 7 engagements de la charte pour l'accueil des apprenants en situation de handicap :

Engagement 1 : une collaboration de réseaux au service de la réalisation de son projet,

Engagement 2 : des échanges entre lui et l'ensemble des partenaires impliqués dans le projet du bénéficiaire (de l'amont à l'aval de la formation),

Engagement 3 : un accueil et une information personnalisés,

Engagement 4 : une analyse de ses besoins et la contractualisation d'un parcours de formation adapté,

Engagement 5 : un accompagnement dans les démarches administratives liées à sa situation de handicap,

Engagement 6 : un suivi de son parcours et son ajustement en cas de nouveaux besoins,

Engagement 7 : une préparation à la sortie de son parcours de formation et un suivi post formation.

²² Aspect réglementaire rappelé lors de la 5e Conférence nationale du handicap du 11 février 2020 –

²³ « Formation et Handicap c'est possible ! : Charte pour l'accueil des apprenants en situation de handicap : RHF - AGEFIP et Région des Pays de la Loire – janvier 2022



Ainsi, le regard bienveillant, l'individualisation du parcours et l'adéquation des moyens sont donc présents dans le dispositif d'accompagnement de ces personnes. En effet, pour manager ou former des équipes, il faut avant tout accepter chacun et collaborer avec tous, pour permettre l'émulation et le sens du collectif, postulat garant d'une cohérence entre le discours et la réalité professionnelle.

Dès lors que la situation du handicap est reconnue par la maison départementale des personnes handicapées (MDPH), le projet d'accueil, d'intégration et d'accompagnement d'un étudiant cadre de santé en situation de handicap se décline par :

- Un suivi pédagogique individualisé (possibilité d'augmenter le suivi habituel si besoin)
- Des conditions d'enseignement et d'évaluation aménagées

Cet aménagement se matérialise selon les particularités et singularités de chaque situation, après examen des recommandations, soit par une allocation de temps ou de matériel supplémentaire. L'IFCS du CHU de Nantes s'appuie sur la référente handicap du Département des Instituts de Formation, à laquelle l'étudiant peut également recourir en la personne de :

⇒ Emmanuelle RAFFY : ☎ : 02.40.84.68.09 - ✉ : emmanuelle.raffy@chu-nantes.fr

L'apprentissage repose sur :

- Un dispositif d'**alternance** à visée intégrative²⁴ associant l'institut et les lieux d'exercices professionnels (stages), qui amène l'étudiant à se construire en combinant les savoirs théoriques, pratiques et expérientiels puisés dans ces différents espaces et enrichis par son propre parcours.

- Le **partenariat universitaire** avec l'université de Nantes, afin de valider tout ou partie des 60 ECTS du master 2 « Management et Administration des Entreprises (MAE) – Parcours Management des organisations de santé », conjointement à l'obtention du diplôme de cadre de santé.

- Des **méthodes pédagogiques innovantes**²⁵ grâce, notamment, à une stratégie de développement de l'offre numérique. L'usage des nouvelles technologies s'est particulièrement accéléré depuis la crise sanitaire COVID. En effet, face à la situation instable, ces nouvelles technologies numériques se sont développées et prennent aujourd'hui toute leur place dans les dispositifs de formation avec différents types de configuration. La formation évolue et devient plus « individualisée » grâce à une meilleure connaissance de chaque apprenant et des profils qui constituent le groupe. Elle intègre la notion de « distance »²⁶ par :

²⁴ Malglaive G. (1990). *Enseigner à des adultes*. Paris : PUF

²⁵ Debeaupuis J., et alli. (2017). Rapport : pour une meilleure intégration des formations paramédicales à l'université. l'IGAS-IGAENR

²⁶ Poncin, M. (2020). Du présentiel au E-learning efficient : comment développer une formation professionnelle à distance. Malakoff : Dunod



▪ Des **plateformes de travail collaboratif** : Plate-forme LMS (Learning management system) ou plate-forme de e-Learning

▪ L'apprentissage **hybride** : le blended learning stimule le cerveau par une attention sollicitée et amplifiée, éveille les sens par son design et qualité graphique au service d'un ancrage mémoriel augmenté, permet la répétition pour palier la courbe de l'oubli²⁷.

Il permet :

- Une alternative aux contraintes de temps
- Chacun peut apprendre à son rythme
- Optimisation de l'efficacité pédagogique
- Réduction des coûts pédagogiques

Il nécessite de se familiariser avec le vocable associé, connu pour en saisir les enjeux :

- *FOAD : Formation ouverte à distance*
- *FPAD : Formation professionnelle à distance*
- *Présentiel*
- *E-learning scénarisé*
- *Rapid Learning Serious game*
- *Classe virtuelle*
- *Vidéo learning*
- *Social Learning*
- *Mobile learning*
- *Temps de travail synchrone = en direct / Temps de travail asynchrone = en indirect*
- *Temps de travail collectif / Temps de travail individuel*
- *Gamification*
- *Immersive Learning*
- *Outils de gestion et de projet*
- *Outils de conception*
- *Outils collaboratifs*
- *Outils de communication*

Aussi, la formation proposée est « hybride », mixant présentiel et distanciel (à hauteur d'environ 20%), via des licences de système de visioconférence qui garantissent l'acquisition de connaissances et la réflexivité, de manière synchrone ou asynchrone. Les enseignements asynchrones se sont notamment développés à travers :

²⁷ Source : RAGER Antoine pour Bizness story



☞ La production de capsules vidéo

☞ Le dépôt de ressources en ligne sur les plateformes numériques d'apprentissage. Un usage plus intensif des plateformes LCMS permet de développer l'e-learning, et notamment les classes inversées, les forums, les quiz...

Par innovation pédagogique, il est également question de la place d'ateliers de **simulation** managériale, déjà proposée au sein de l'IFCS comme :

- Entretiens managériaux :
 - Recrutement d'un agent
 - Entretien professionnel
 - Entretien de recadrage
- Le manager et les relations sociales (...)

L'inter professionnalité entre les différentes équipes pédagogiques du DIF est une force pour proposer des séances mixant les publics en formation.

La **dynamique de groupe** est encouragée : les apprentissages se font aussi grâce aux interactions entre les étudiants. Le partage de valeurs précitées, favorise le partage de connaissances et la distanciation nécessaire à chacun pour analyser son parcours, son environnement et envisager son avenir. Des temps de régulation de promotion peuvent être organisés pendant la formation, animés par un formateur, sur un besoin exprimé par le collectif étudiants lui-même, ou ressenti par l'équipe pédagogique.

La place des **stages** est reconnue comme essentielle et contributive aux compétences. Un 1/3 de la formation des cadres de santé se déroule en stage, (4 périodes). Les responsables et tuteurs de stage concourent aux apprentissages et au développement des compétences managériales des étudiants, en les plaçant en situation de travail réel du cadre de santé, dans tous les champs d'activités. Dans un objectif d'amélioration continue de la qualité de l'offre de la formation, l'IFCS s'est fixé comme objectif de développer ses liens avec tous ces terrains de stage, poursuivant ainsi l'intention de travailler de concert avec des « stages qualifiants ». Des enquêtes de satisfaction auprès des étudiants sont réalisées à l'issue de chaque stage.

Une autonomisation et une responsabilisation de l'apprenant invitent ce dernier à :

- **Construire son projet de formation**, intégrant notamment la réflexion de son parcours de stages.



- Adopter une **posture pro active**, engagée et désireuse d'apprendre²⁸.

Ce changement de métier nécessite un investissement personnel, pour devenir et incarner le manager attendu par les organisations de travail, tout en respectant la singularité de chacun.

²⁸ Carré, P., Moisan, A. & Poisson, D. (2010). L'autoformation : Perspectives de recherche. Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.carre.2010.02>



MOYENS PÉDAGOGIQUES

Les moyens pédagogiques mis en place pour permettre d'atteindre l'objectif sont issus d'une **organisation qui se veut « apprenante »**²⁹, où « Les individus comme le collectif sont invités à apprendre à apprendre. »

Afin de concourir au développement de ses compétences, l'équipe est missionnée pour :

- Organiser la formation
- Assurer des enseignements selon une répartition complémentaire entre « modules » et « unités d'enseignement (UE) »
- Assurer un soutien et un suivi pédagogique Individuel et collectif :
 - 3 entretiens individuels de 30 minutes sont planifiés avec un formateur « référent » de l'IFCS.

D'autres rencontres sont possibles à l'initiative :

- De l'étudiant,
- Des formateurs
- Du directeur de l'IFCS
- De la responsable du master
- Des temps de régulation de stages sont organisés collectivement, en amont et au retour des stages, pour permettre la stimulation et l'exploitation des apprentissages.
- Evaluer les apprentissages : le niveau d'exigence est défini et communiqué aux étudiants. Ainsi, les règles sont énoncées, les critères et indicateurs de résultats permettent la progression, l'expérimentation et l'engagement de l'apprenant. Le dispositif d'évaluation choisi et élaboré par l'équipe permet de :
 - Faire confiance à l'étudiant cadre,
 - Encourager sa prise de risque pour entreprendre, essayer, innover,
 - Soutenir sa prise d'initiatives.

²⁹ Frimousse, S., Peretti, J. (2019). L'apprenance au service de la performance. Caen, France : EMS Editions.
<https://doi.org/10.3917/ems.frim.2019.01>



LES ENSEIGNEMENTS

Les enseignements sont assurés par les formateurs et enseignants de l'IFCS, de l'IAE, et des professionnels des secteurs hospitaliers et extrahospitaliers.

Leur objectif est de permettre aux étudiants d'acquérir un savoir professionnel spécifique au métier de cadre de santé.

Les thèmes développés sont abordés au travers de différentes disciplines : philosophie, sociologie, psychosociologie, droit public et administratif, comptabilité et analyse des coûts, gestion et management, économie de la santé, sciences de l'éducation, santé publique. Des approches multi référencées contribuent au développement d'une culture professionnelle élargie, permettant d'analyser les situations de travail, de réaliser des activités à partir de décisions fondées.

Le programme pédagogique (intégré à ce projet de formation) regroupe la présentation des différents modules reprenant pour chacun d'entre eux :

- Les objectifs de formation spécifiques au module,
- Les objectifs d'apprentissage,
- La présentation des interventions,
- Les moyens pédagogiques,
- Le dispositif d'évaluation : objectifs, les modalités, critères et indicateurs.

Le dispositif de formation s'appuie sur un maillage complet (tableau ci-dessous) entre la formation DCS et M2 MAE MOS, tat au niveau des enseignements que des évaluations.



Diplôme cadre de santé	Master 2 MAE MOS	
Enseignements des modules du programme officiel	UE : Unité d'enseignements	EC : Eléments constitutifs
Module 1 : Initiation à la fonction de cadre	UE Psychosociologie des organisations	Psychosociologie des organisations
	UE Droit et éthique managérial	Droit public
		Ethique et déontologie professionnelle
Module 2 : Santé publique	UE Comprendre l'environnement économique de l'organisation	Economie de la santé
		Finances Publiques
Module 3 : Analyse des pratiques et initiation à la recherche	UE Conduite de projets innovants	Initiation à la recherche
		Mémoire
	UE Anglais	Anglais appliqué
Module 4 : Fonction d'encadrement	UE Conduite de projets innovants	Introduction à la gestion de projets
	UE Appropriation des outils numériques	Introduction aux SIH
	UE Management de la qualité et des flux	Management de la qualité et des flux
	UE Outils et pilotage de la performance	Gestion comptable et financière
		Calcul et analyse de coûts
		Organisation & Stratégie
		GRH
	UE Management du travail	Manager la Qualité de Vie et des Conditions de Travail
Module 5 : Fonction de formation	UE Appropriation des outils numériques	Informatique
Module 6 : Approfondissement des fonctions d'encadrement et de formation professionnels	UE Marketing public	Marketing public
	UE Management du travail	Animation d'équipes



Dans une volonté de structuration et d'amélioration continue de la **qualité de l'offre de formation** à l'IFCS de Nantes :

- Les interventions pédagogiques dispensées font l'objet de :
 - ☒ Une **commande pédagogique** décrivant les objectifs de formation et d'apprentissage, la méthode pédagogique et les moyens, pour toute intervention ponctuelle en-dehors des équipes IFCS-IAE,
 - ☒ Une **fiche pédagogique**, lorsque le contenu est enseigné par un formateur permanent,
 - ☒ Un plan d'intervention, et/ou un support de présentation et/ou une bibliographie, mis à disposition des étudiants.
 - ☒ Un **bilan** auprès des étudiants est organisé à la fin de chaque module et analysé par un formateur, partagé avec l'IAE. Un bilan d'ensemble est réalisé en fin de formation selon les mêmes modalités.
- Les moyens pédagogiques utilisés (précédemment détaillés dans le chapitre conception de l'apprentissage) sont donc multiples, complémentaires et intègrent de manière croissante **l'usage numérique** (Cf. paragraphe sur l'hybridation). La formation prévoit des :
 - ☒ Cours magistraux,
 - ☒ Travaux dirigés, pour permettre à l'étudiant de :
 - S'approprier des savoirs théoriques, méthodologiques et techniques,
 - Se confronter à l'élaboration et à l'utilisation d'outils professionnels,
 - Réaliser des études et des travaux professionnels individuellement ou avec ses pairs.
 - ☒ Ateliers de pratique réflexive,
 - ☒ Atelier de suivi de mémoire
 - ☒ Temps de suivi pédagogique individuels.

LES STAGES

Les stages sont des lieux de socialisation et de développement professionnel. En référence à l'arrêté du 18 août 1995, les stages sont organisés par module et prennent en compte les orientations du projet pédagogique à partir des 4 domaines de compétences définis. Ils permettent :

- La découverte d'une variété de milieux, de situations professionnelles,
- La confrontation à une diversité d'exercice du métier de cadre de santé.
- L'appréhension des situations de travail et la complexité des celles-ci.



- La confrontation entre ses représentations, ses expériences préalables et les apports de la formation.

Ils sont donc l'occasion pour l'étudiant de développer sa professionnalisation, et envisagés comme des temps de :

- Observation et d'analyse.
- Mobilisation et d'acquisition de connaissances.
- Exercice professionnel de cadre de santé.
- Entraînement à la communication et à la prise de décision.
- Construction de collaborations professionnelles dans le champ sanitaire, médico-social et social.

Le parcours de stages de l'étudiant est individualisé en lui laissant des possibilités d'ouverture selon des objectifs personnels, qu'il négocie avec le tuteur de stage avant le début de celui-ci, s'ajoutant aux objectifs institutionnels. L'étudiant émet un choix de terrains de stage et argumente sa demande en fonction de son projet de formation et de son projet professionnel et le soumet à validation auprès de son référent pédagogique. Le stage du module 6 est davantage centré sur l'employabilité et la prise de poste.

Les 4 stages (dates et les modalités sont énumérées dans le tableau ci-après en fin de paragraphe) :

- Sont d'une durée de 3 semaines. La 13^{ème} semaine de stage définie dans le décret, est consacrée à des temps de régulation des apprentissages, organisée et animée par les formateurs de l'IFCS.
- Contribuent à l'élaboration de compétences du métier de cadre, et concernent les modules 1, 4, 5 et 6.
- Ne sont pas rémunérés.
- Peuvent avoir lieu en France ou à l'étranger (nb : vigilance sur les remboursements des frais de tous stages hors métropole auprès de son établissement employeur).
- **Sont à effectuer en dehors de l'établissement employeur.** Deux exceptions peuvent être examinées :
 - Dans un établissement de votre G.H.T., si la direction de cet établissement n'est pas la même que celle qui vous emploie et gère précisément votre secteur.
 - Dans le cas d'une demande spécifique de l'employeur (concernant alors le module 6).
- Font l'objet de :
 - Une recherche active par l'étudiant
 - Un remplissage de la demande d'agrément sur le formulaire correspondant dûment complété, est déposé en **FORMAT WORD uniquement** dans EXTRADOC.



- Une première validation par le référent pédagogique et par délégation du directeur de l'institut.

- Une convention établie et signée :

- ⇒ Pour le stage module 1 : une convention de stage tripartite est réalisée par le secrétariat de l'IFCS, que l'étudiant est chargé de faire signer par la personne habilitée au sein de l'entreprise, signataire de la convention.

- ⇒ Pour les stages M4, M5 et M6 : le secrétariat IFCS adresse directement les conventions et les objectifs institutionnels aux établissements retenus.

- Chaque stage se réfère aux objectifs d'apprentissage identifiés dans la section du programme pédagogique de ce projet de formation, à la section des modules correspondants. Un temps de présentation des objectifs de stage institutionnels, et d'aide à la préparation des objectifs personnels, est réalisé avant chaque stage.

- D'un temps (individuel et collectif) de préparation en amont et collectif d'exploitation en aval.

- Respect de la ponctualité des horaires et des personnes, par l'étudiant. Les modalités définies à l'article 13 des dispositions propres à l'IFCS (partie 3 du règlement intérieur du Département des Instituts de Formation), précisent les conditions de validation des stages en fonction du nombre de jours de présence.

- Une appréciation est réalisée par le tuteur de stage exerçant des responsabilités d'encadrement dans le service d'accueil du stagiaire, **au plus tard le dernier jour de stage**. Elle est à déposer dans EXTRADOC **le jour de retour de stage**, ainsi que la fiche d'horaires réalisés, signée par l'entreprise. Ces 2 documents sont obligatoirement transmis **exclusivement en format PDF**. (Format jpeg ou png non accepté). Ils sont nécessaires pour valider le stage.

Tableau récapitulatif des stages		
Intitulé – Dates	Modalités	Planification
Module 1 19 octobre au 06 novembre 2026	Le stage est effectué hors structure sanitaire, médico-sociale ou sociale, auprès d'un manager de proximité qui encadre une équipe d'au moins 5 personnes. Le stage est recherché et négocié par l'étudiant puis soumis à la validation de l'IFCS. Temps d'information pour les tuteurs le 06/10/2026 à 11h .	<u>Avant le 25 septembre 2026 :</u> Recherche, négociation, présentation au tuteur de stage des objectifs personnels, validation de la demande par le référent pédagogique. Puis réalisation et signature de la convention de stage.



Module 4 25 janvier au 12 février 2027	Le stage M4 est effectué en établissement de santé, de préférence auprès d'un tuteur cadre de santé. Ce stage est recherché et négocié par l'étudiant puis soumis à la validation de l'IFCS. Temps d'information pour les tuteurs le 13/01/2027 à 12h.	<u>Avant le 20 novembre 2026 :</u> Recherche, négociation, présentation au tuteur de stage des objectifs personnels, validation de la demande par le référent pédagogique. Puis réalisation et signature de la convention de stage.
Module 5 22 mars au 09 avril 2027	Le stage M5 est effectué de préférence ^{ibid} en établissement de formation de l'origine professionnelle de l'étudiant, auprès d'un tuteur formateur cadre de santé ou enseignant habilité (Lycée, IUT, CFA) Ce stage est choisi parmi les propositions faites par l'IFCS, ou recherché par l'étudiant puis soumis à la validation de l'IFCS. Temps d'information pour les tuteurs le 11/03/2027 à 12h	<u>Avant le 20 janvier 2027 :</u> Négociation entre étudiants des places parmi les propositions de l'IFCS, remise du tableau de répartition, présentation au tuteur de stage des objectifs personnels, validation de la demande par le référent pédagogique. Puis réalisation et signature de la convention de stage.
Module 6 17 mai au 04 juin 2027	Secteur en fonction de l'option d'approfondissement choisie ³⁰ : <u>Option M6 « encadrement »</u> : stage en unité de soins, médicotéchnique, de rééducation ou médico-sociale. Temps d'information pour les tuteurs le 05/05/2027 à 12h. <u>Option M6 « formation »</u> : stage en établissement de formation. Le stage est recherché par l'étudiant puis soumis à la validation de l'IFCS	<u>Avant le 15 mars 2027 :</u> Recherche, négociation, présentation au tuteur de stage des objectifs personnels, validation de la demande par le référent pédagogique. Puis réalisation et signature de la convention de stage.

Spécificités pour 2 stages :

☒ **STAGE MODULE 1 :**

Ce stage d'initiation à la fonction de cadre, se déroule hors secteur sanitaire, conformément à l'annexe I du décret³¹ du 18 août 1995. Par extension, l'équipe pédagogique pose la consigne supplémentaire que l'étudiant effectue ses recherches hors champ de la santé, du secteur médico-social, c'est-à-dire

³⁰ Les arguments du choix de l'étudiant sont appréciés pour permettre d'approfondir la fonction au plus près de l'exercice du métier à l'issue de la formation

³¹ Décret N° 95-926 du 18 août 1995 portant création d'un diplôme de cadre de santé et à l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé, modifié par l'arrêté du 15 mars 2010



tout secteur d'aide à la personne, également du secteur de l'enseignement, au regard d'éventuelle dissonance possible avec le module 4, à ce stade de la formation.

Les entreprises ou institutions recevant de nombreuses demandes de stage, l'étudiant est donc invité à :

- Anticiper ses recherches dès la période estivale 2026
- Accompagner la demande d'une lettre de motivation et de son CV
- Se déplacer pour se présenter et solliciter un rendez-vous

Vigilance 1 : Il ne s'agit pas d'un stage destiné à investir le service de santé au travail mais bien pour observer le management d'une équipe en proximité. C'est-à-dire, être auprès d'une personne ayant des missions d'encadrement **d'une équipe composée d'au moins 5 personnes**. Le tuteur peut donc être nommé agent de maîtrise, chef d'atelier, responsable des caisses... ou autre titre que celui de cadre. Il convient de porter votre vigilance car certaines personnes portent le titre de « cadre » sans assumer d'activité d'encadrement (par exemple dans les secteurs informatique ou bancaire). Or ce qui intéresse l'objet du stage, **c'est l'activité managériale de proximité**.

Vigilance 2 : Il est tout à fait possible d'activer son réseau personnel pour obtenir un stage. Il convient cependant d'éviter d'avoir comme tuteur de stage, un membre de sa famille ou un ami trop proche. La posture d'étudiant nécessite une liberté de réflexion, de position, et de questionnement qui pourrait être entravée par le fait d'une connaissance trop intime de la personne.

☒ **STAGE MODULE 5 :**

Le stage est à réaliser de préférence dans un établissement qui forme des professionnels de sa profession d'origine. Il ne peut pas avoir lieu dans l'institut de formation au sein duquel l'étudiant a lui-même été formé.

Au regard de l'alinéa 4 de l'annexe I du Décret de 1995, l'IFCS recommande de réaliser son stage dans un institut de formation de sa filière d'origine ; conforté par la production à réaliser pendant le stage. Donc de préférence :

- INFIRMIER : IFSI – IFAS – Instituts spécialisés
- DIETETICIENNE : IUT ou BTS
- PREPARATRICE EN PHARMACIE : Institut de formation PPH ou centre de formation des apprentis.
- KINESITHERAPEUTHE – ERGOTHERAPEUTE : Institut Kinésithérapie- Ergothérapie



Cependant au regard d'un projet spécifique argumenté et de l'évaluation des capacités de l'étudiant à pouvoir se projeter sans nuire à la qualité des apprentissages rechercher des dérogations peuvent être accordées.

Un classeur électronique regroupant des informations sur les différents instituts est à disposition sur la plateforme LCMS EXTRADOC. Des fiches par Institut ou école, y sont classées par région et par ordre alphabétique de ville. Sur celles-ci figurent des coordonnées administratives et parfois des éléments logistiques.

Un tableau sera affiché avec une présélection d'établissements, ayant réservé des places sur cette période. L'étudiant doit se positionner sur une de ces propositions. **UN seul nom par place sera admis**, ce qui sous-entend la nécessité de négocier alors entre étudiants. Ce tableau est rempli en promotion et remis à la référente pédagogique du Module 5. Chaque étudiant aura simultanément déposé sa demande d'agrément dans EXTRADOC.

L'étudiant peut se rapprocher de sa référente pédagogique s'il souhaite un institut qui ne figure pas dans la liste. Après étude de sa demande et validation, c'est lui qui contactera cet institut.

Information importante :

Sans stage trouvé, et/ou sans convention de stage signée et retournée dans les délais mentionnés ci-avant, le stage ne pourra pas avoir lieu. Ceci impactera obligatoirement le délai voir la diplomation, puisque le stage doit être réalisé pour valider le module, et que l'ensemble des modules 1 à 5 doivent avoir été réalisés et validés, pour autoriser l'étudiant à soutenir le mémoire, et prétendre à la diplomation, conformément à l'annexe I du décret³² du 18 août 1995, comme exposé ci-après.

L'ÉVALUATION

Au-delà de son aspect certificatif, l'évaluation est une situation pédagogique dans laquelle l'étudiant mesure, par le diagnostic posé par le jury et sa propre analyse, la progression de ses niveaux de performance. Elle favorise une démarche de progrès. Elle concerne à la fois les exigences requises pour le diplôme de cadre de santé et pour l'obtention de tout ou partie du master 2.

³² Décret N° 95-926 du 18 août 1995 portant création d'un diplôme de cadre de santé et à l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé, modifié par l'arrêté du 15 mars 2010



Les modules 1, 2, 4 et 5 font l'objet d'une validation par des épreuves d'évaluation écrites et/ou orales. La validation des modules 3 et 6 se fait par l'écriture et la soutenance d'un mémoire.

Les procédures et les modalités d'évaluation sont élaborées par les équipes pédagogiques de l'IFCS et de l'IAE au regard :

- ☒ Des textes réglementaires,
- ☒ De l'habilitation du master délivrée par le ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche,
- ☒ Des compétences visées, présentées dans le livret pédagogique à la section de chaque module,
- ☒ Des enseignements dispensés.

Elles peuvent prendre différentes formes : épreuve écrite ou orale, individuelle ou collective, à l'institut ou hors institut.³³

Un document d'information sur l'évaluation de chaque module est transmis au fur et à mesure de la progression pédagogique. Il précise :

- La définition du travail à réaliser
- Les modalités
- Les dates des épreuves
- L'identification des jurys
- Les critères et indicateurs d'évaluation
- Les informations concernant la revalidation le cas échéant.

Selon les modules, le jury est composé des formateurs de l'IFCS et de professionnels de santé exerçant des responsabilités d'encadrement ou de formation dans les unités fonctionnelles ou instituts de formation accueillant des stagiaires, choisis pour leurs connaissances et leurs compétences. Dans le cadre du partenariat mis en place, des enseignants universitaires participent de façon conjointe à certaines évaluations.

Pour la validation du diplôme de cadre de santé :

Chaque module est validé si la note ou la moyenne des notes du module est $\geq$ à 10/20. Dans le cas contraire, une nouvelle épreuve de validation est organisée dans un délai de trois semaines maximums, suivant la communication des résultats.

³³ Pour tous les travaux d'étudiant, chaque propos d'auteur dont l'étudiant s'inspire doit être référencé selon les normes APA. Le plagiat est sanctionné par un 0/20, et peut faire l'objet d'un conseil de discipline



Pour les modules 1, 2, 4, 5, en cas d'absence motivée dans le cadre réglementaire, un étudiant n'ayant pas remis son travail écrit ou ne se présentant pas à l'épreuve orale aux dates fixées par l'institut bénéficiera d'une session de rattrapage.³⁴

En ce qui concerne le mémoire (modules 3 et 6), la validation est programmée en juin. Une seconde session, en cas de non validation est programmée en septembre. Après avis du conseil technique, la non remise du mémoire à la date prévue en mai, pour des motifs exceptionnels, peut sous certaines conditions différer la soutenance à la session de septembre qui devient l'unique session pour l'année de formation.

Pour la validation de tout ou partie du master

Le master 2 est validé dès lors que l'étudiant a obtenu une moyenne générale des UE égale ou supérieure à 10/20, sans note d'UE inférieure à 7/20, à l'exception de l'UE « Conduite de projets innovants » où la note « seuil » est $\geq$ à 10/20.

Les notes des examens de rattrapage remplacent dans tous les cas celles de la première session.

« La validation du Master est prononcée après délibération du jury final du M2 MAE (tous parcours confondus), composé d'enseignants de l'IAE. La délibération a lieu en séance non publique, en la seule présence des membres du jury. Ce jury pourra s'appuyer sur la commission préparatoire spécifique au M2 MAE Parcours MOS, réunissant des enseignants de la formation, en amont des délibérations du jury.

Toute note qui serait communiquée aux étudiants avant la tenue du jury constitue une note provisoire. La note ne devient définitive qu'après délibération du jury.

Le jury est compétent pour harmoniser les notes proposées par les correcteurs. En cas de pluralité de correcteurs pour une épreuve, le jury peut procéder à une péréquation des notes et il doit le faire en cas de différences substantielles de notation. Le jury peut procéder, pour sauvegarder l'égalité entre les candidats aux différentes épreuves d'option, à une compensation des notes même si le règlement de l'épreuve ne l'a pas prévu (CE, 6 novembre 1981, Fournié, Rec, p. 405).

Le jury a une compétence collégiale et ses décisions le sont également. Ainsi, le président de jury ne peut à lui seul prendre ou modifier une décision de jury. En cas de suspicion de fraude, le jury doit délibérer sur la situation de l'étudiant soupçonné dans les mêmes conditions que pour les autres étudiants. Lorsque le jury a délibéré, sa décision devient définitive et intangible³⁵». Le contrôle des connaissances complet figure en annexe I.

³⁴ art.11 du règlement intérieur de l'IFCS

³⁵ Guide des jurys d'examen dans les établissements publics d'enseignement supérieur – Université de Nantes – arrêté de jury 2018-2019



Souvent remplacé par la notion « d'accompagnement » qui signifie « se joindre à quelqu'un pour aller où il va, en même temps que lui. Les pratiques actuelles d'accompagnement mis en place, ont pour objectif dans le dispositif de formation de tendre vers la professionnalisation des étudiants. »³⁷

Selon PRODHOMME³⁸, « L'accompagnement de projet professionnel apparaît dans un contexte socio-économique mouvant, impliquant pour les personnes plusieurs transitions au cours de leur vie. La pratique de l'accompagnant se caractérise par une position de recours : être là pour accueillir la parole de l'autre, instaurer une relation fondée sur la clarté des objectifs, la confidentialité, l'échange, et cheminer avec elle vers une décision conciliant ses caractéristiques personnelles et les possibles du monde professionnel. Cette pratique, basée essentiellement sur des techniques d'entretien, suppose une conception de la personne « en construction » et capable d'autorégulation. Elle implique d'être suffisamment absent, en retrait, pour permettre au sujet d'advenir ».

Ce mode appropriatif s'inscrit dans une logique relationnelle et expérientielle concourant au développement des compétences ciblées.

Trois temps de « suivis pédagogiques » sont donc planifiés, en début, milieu et fin de formation avec chaque étudiant, afin de permettre un accompagnement individualisé sous forme d'entretien avec le formateur référent pédagogique de l'étudiant. Par ce dispositif personnalisé, l'étudiant identifie ses besoins en formation et co-construit avec le formateur référent des objectifs contribuant à sa professionnalisation en tant que cadre de santé. Des temps de rencontres supplémentaires si nécessaires peuvent avoir lieu soit à la demande de l'étudiant, soit du référent pédagogique.

Ce modèle d'accompagnement des étudiants reflète par transposition, la posture professionnelle attendue ensuite par les futurs cadres de santé manager ou formateurs dans leur exercice professionnel, pour répondre au mieux, aux besoins des personnes qu'ils accompagnent, animé d'un souci de bienveillance et de qualité de vie au travail/formation.

³⁶ Depover, C. & Marchand, L. (2002). Glossaire des termes usuels en e-learning [1]. Dans : C. Depover & L. Marchand (Dir), e-learning et formation des adultes en contexte professionnel (pp. 243-249). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.

³⁷ Paul, M. (2002). La nébuleuse de l'accompagnement. Education permanente .153

³⁸ Prodhomme, M. (2002) L'accompagnement dans tous ses états. Education permanente



LES RESSOURCES TECHNIQUES

- Une plateforme d'apprentissage en ligne : « EXTRADOC », gérée conjointement par l'IFCS et l'IAE, sur laquelle seront déposés l'ensemble des documents et informations transmises par l'équipe pédagogique et sur laquelle les étudiants déposeront leurs travaux et documents à rendre.
- Un accès à la bibliothèque universitaire de l'Université de Nantes (base de données, périodiques, livres numériques).
- Le centre de ressources et d'informations (CRI) du Département des Instituts de Formation (DIF) est ouvert :
 - Du lundi au jeudi de 9h00 à 17h30
 - Le vendredi de 9h00 à 16h30

Un portail documentaire <https://documentation.chu-nantes.fr> est accessible aux étudiants afin d'effectuer des recherches dans la base du centre de documentation, de se tenir au courant via un système d'abonnement, des nouveautés et de la veille documentaire.

Les étudiants inscrits au centre de documentation peuvent après identification, gérer les prolongations de prêt, et effectuer des réservations.

- D'autres bibliothèques universitaires et centres de documentation (CNAM, CAFOC, ...) sont accessibles aux étudiants.
- L'IFCS possède du matériel informatique et audio-visuel. Ce matériel peut être mis à disposition des étudiants lors de présentation des travaux. Il est à noter que les étudiants sont amenés à produire des documents sous format informatique et à réaliser des envois par mail aux enseignants de l'IFCS et de l'IAE.
- Tous les bâtiments du DIF sont équipés d'une installation Wifi permettant aux étudiants d'accéder à Internet.
- Chaque étudiant bénéficie d'une adresse mail universitaire pendant sa formation, qu'il utilise pour toutes les correspondances relatives à la formation.



LES RÉSULTATS

Le diplôme de cadre de santé

L'ensemble du parcours de formation de l'étudiant est remis dans un dossier (notes et appréciations des différentes validation de modules, appréciations de stage, et fiche synthèse réalisées par le référent pédagogique, complétée par le directeur de l'institut de formation) à la DREETS³⁹ des Pays de La Loire. Le jury d'attribution du diplôme de cadre de santé, présidé par le directeur de la DREETS, ainsi qu'une sélection de formateurs de l'IFCS et de jurés professionnels de son choix, et en présence du conseiller régional de l'ARS, examine, délibère et établit la liste des étudiants admis. Sont déclarés admis les étudiants ayant validé les modules 1, 2, 4, 5 et obtenu une note égale ou supérieure à 10 sur 20 à l'issue de la soutenance du mémoire pour les modules 3 et 6. Les résultats du diplôme de cadre de santé sont habituellement affichés au plus tard 72h après le jury, qui se tient généralement entre 15 jours à 1 mois, après la soutenance des mémoires, à une date choisie par la DREETS.

Le master

L'attribution des ECTS correspondant au master 2 est liée aux résultats des différentes validations, communes avec l'IFCS et spécifiques à l'université. Les résultats de la première session sont donnés en même temps que les résultats du diplôme de cadre de santé. Ils sont réputés provisoires. Les résultats définitifs ne sont prononcés qu'après la seconde session et la réunion d'un jury universitaire final.

³⁹ DREETS : Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités



PLANIFICATION DE LA FORMATION

REPARTITION DES TEMPS DE FORMATION

DURÉE TOTALE DE LA FORMATION :	42 semaines	1470h	Nb : dans le décret du 18 aout 1995, le temps journalier d'enseignement théorique est calculé sur une base de 6h, aujourd'hui ajustée à 7h journalière pour correspondre à la législation du temps de travail en vigueur. Le temps de travail personnel guidé (TPG) complète le temps de présence en formation.
COURS et TD	26 Semaines	910 h	
STAGES	13 semaines	455 h	
TPRD	2 semaines	70 h	
CONGES ANNUELS	1 semaine	35 h	

MODULE 1 :	MODULE 2 :	MODULE 3 :	MODULE 4 :	MODULE 5 :	MODULE 6 :
Initiation à la fonction de cadre	Santé publique	Analyse des pratiques et initiation à la recherche	Fonction d'encadrement	Fonction de formation	Approfondissement des fonctions d'encadrement ou de formation
Cours et TD : 3 semaines (90h)	Cours et TD : 3 semaines (90h)	Cours et TD : 3 semaines (90h)	Cours et TD : 6 semaines (180h)	Cours et TD : 5 semaines (180h)	Cours et TD : 5 semaines (150h)
Stage : 3 semaines			Stage : 3 semaines	Stage : 3 semaines	Stage : 4 semaines*

* Dont 1 semaine de régulation des apprentissages en stage

Stage Module 1			Stage Module 4			Stage Module 5		Stage Module 6	
Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Validations E : écrite O : Orale	E	O	E O E			E O E O	E E O	E	O
TRAVAIL MEMOIRE DE RECHERCHE									



PLANIFICATION DES DATES DE VALIDATION

DATE D'ÉVALUATION ou de REMISE DU TRAVAIL	ÉPREUVES D'ÉVALUATION	VALIDATION OBTENUE		DATE de RE-VALIDATION
		MODULES IFCS Diplôme de cadre de santé	UE Master 2	
15/10/2026	Une épreuve écrite individuelle sur table		UE Appropriation des outils numériques	Juin 2027
25/11/2026	Une épreuve écrite individuelle	MODULE 1	UE Psychosociologie des organisations	07/01/2027
18 et 25/26/11/2026	Une épreuve orale en groupe		UE Marketing public	Juin 2026
30/11/2026	Une épreuve orale en groupe	MODULE 1	UE Droit et éthique managérial	07/01/2027
16/12/2026	Une épreuve écrite individuelle sur table	MODULE 2	UE Comprendre l'environnement économique de l'organisation	26/02/2027
04/03/2027	Une épreuve écrite individuelle	MODULE 4	UE Management des flux et de qualité	21/04/2027
08/03/2027	Une épreuve orale et une épreuve écrite sur table		UE Anglais	Juin 2026
09/03/2027	Une épreuve orale de groupe	MODULE 4	UE Management du travail	21/04/2027
19/04/2027	Une épreuve écrite individuelle	MODULE 5		21/05/2027
26/04/2027	Une épreuve écrite individuelle sur table		UE Outils et pilotage de la performance	Juin 2026
03 et 04/05/2027	Une épreuve orale individuelle	MODULE 5		21/05/2027
14/05/2027	Mémoire de recherche : dépôt du travail écrit individuel	MODULES 3 et 6	UE Conduite de projets innovants	Septembre 2027
08 /06/2027	Mémoire de recherche : soutenance orale individuelle			



ENSEIGNEMENTS OPTIONNELS :

	INTENTION PEDAGOGIQUE	MODALITÉS / HORAIRES
Approfondissement Informatique	Permettre à l'étudiant de développer ses capacités à utiliser les logiciels Word, Excel, Power Point.	▪ 5 séances optionnelles de 2h selon les demandes des étudiants – à partir de septembre 2026, de 17H30 à 19H30 ▪ 2 séances optionnelles de 1h30 « SOS informatique » dans l'objectif de formaliser le mémoire - en avril /mai 2027.
Ateliers « Gestion du stress – Accueil des émotions – retrouver de l'espace intérieur »	Permettre à l'étudiant d'approprier ses émotions, gérer son stress et de développer son intelligence émotionnelle.	5 séances d'1 h : 1. 09/09/2026 (11h45) ou (16h15) 2. 16/06/2026 (9h30) ou (16h15) 3. 28/09/2026 (8h30) ou 29/09/2026 (08h30) 4. 06/10/2026 (8h30) ou 07/10/2026 (8h30) 5. 13/10/2026 (8h30) ou 14/10/2026 (8h30)



DÉMARCHE QUALITÉ – ÉVALUATION DU DISPOSITIF PÉDAGOGIQUE

En tant qu'organisme de formation, le CHU de Nantes est soumis aux dispositions de la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, qui imposent une obligation de certification selon le référentiel national de qualité à tous les Organismes réalisant des actions pour le développement des compétences et souhaitant bénéficier de fonds publics ou mutualisés (financement par un opérateur de compétences, par l'État, par les régions, par CFP, par Pôle emploi ou par l'Agefiph⁴⁰).

La démarche d'amélioration continue de la qualité des appareils de formation du DIF fait donc partie intégrante du projet stratégique du DIF. Posée dans le projet DIF 2018-2022, elle se poursuit dans son nouveau projet 2023-2028, s'inscrivant lui-même dans le projet d'établissement du CHU de Nantes 2024-2028. Disposant d'un système de management de la qualité à l'échelle de l'ensemble de l'établissement, valorisé dans le cadre du dispositif de certification des établissements de santé par la Haute Autorité de santé, le CHU de Nantes s'inscrit également dans des démarches de certification spécifiques, rendues obligatoires ou non par la réglementation.

Cette démarche prend notamment appui sur les préconisations du référentiel pour l'évaluation externe d'une formation du Haut Conseil de L'Évaluation De La Recherche Et De L'enseignement Supérieur (HCERES) et ses propositions d'adaptation pour l'évaluation des formations paramédicales. Il s'agit d'un processus d'évaluation sur la base d'un ensemble d'objectifs dont doit se doter une formation de licence, licence professionnelle et master d'un établissement du supérieur. Ce référentiel se présente sous la forme de critères et d'indicateurs, qui permettent à un établissement de construire son référentiel propre. Cette maquette de référentiel utilise 4 domaines du management de la qualité dans une formation :

- Sa finalité
- Son positionnement dans l'environnement
- Son organisation pédagogique
- Son pilotage

⁴⁰ L'Agefiph (Association nationale de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) propose aides et accompagnement pour l'emploi des personnes en situation de handicap.



La démarche Qualiopi observe les 7 critères suivants selon son référentiel :

- Critère 1 : Les conditions d'information du public sur les prestations proposées, les délais pour y accéder et les résultats obtenus
- Critère 2 : L'identification précise des objectifs des prestations proposées et l'adaptation de ces prestations aux publics bénéficiaires lors de la conception des prestations
- Critère 3 : L'adaptation aux publics bénéficiaires des prestations et des modalités d'accueil, d'accompagnement, de suivi et d'évaluation mises en œuvre
- Critère 4 : L'adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement aux prestations mises en œuvre
- Critère 5 : La qualification et le développement des connaissances et compétences des personnels chargés de mettre en œuvre les prestations
- Critère 6 : L'inscription et l'investissement du prestataire dans son environnement professionnel.
- Critère 7 : Le recueil et la prise en compte des appréciations et des réclamations formulées par les parties prenantes aux prestations délivrées

Le CHU de Nantes a été évalué conformément aux exigences requises par QUALIOPi et est certifié pour la période du 22/02/2025 au 21/02/2028. Dans ce cadre, l'IFCS du DIF contribue à cette démarche, et poursuit l'amélioration de sa structuration et de son offre de formation, tel qu'il l'a été mentionné cette année dans la demande de renouvellement d'agrément de l'Institut, adressée au Conseil Régional des Pays de la Loire, notamment grâce au recueil d'indicateurs de manière très régulière.

Le choix de l'IFCS d'identifier 4 compétences métier et 3 compétences transversales concourant à une compétence socle, amène régulièrement à questionner le dispositif de formation qui conduit au développement de celles-ci.

Cette démarche d'amélioration continue de la qualité vise à :

- Améliorer l'offre de formation au service de la compétence professionnelle :

Dans ce domaine, les indicateurs utilisés permettent d'évaluer que les compétences requises pour le métier de cadre de santé ont été définies en amont et sont adaptées aux prestations. La maîtrise de ces mêmes compétences fait par ailleurs l'objet d'évaluations.

- Garantir l'attractivité de la formation par un ajustement de l'offre face à l'évolution des besoins

Dans ce domaine les indicateurs visent à évaluer si le dispositif de formation met en œuvre et adapte la formation, l'accompagnement et le suivi aux publics bénéficiaires.



- Adopter les pratiques relatives à la culture qualité requise dans l'enseignement supérieur.

Enfin la qualité c'est aussi la cohérence d'un dispositif, avec l'environnement dans lequel il évolue aussi, cette démarche s'appuie également sur les 4 axes du Schéma des formations sanitaires et sociales 2023-2028. Dans son projet concomitant, L'I.F.C.S. va précisément développer des actions pour permettre la concrétisation des 4 axes suivant.

- Accroître l'attractivité du métier cadre de santé.
- Adapter l'offre de formation aux besoins de la population.
- Favoriser la réussite des apprenants.
- Penser l'instauration durable de ces professionnels.



Module 1

Initiation à la fonction d'encadrement

Responsable pédagogique
J. BENOIT



INTRODUCTION - Module 1 : *le mot du responsable...*

Ce module débute la formation de cadre de santé. Il vise à permettre aux étudiants à la fois d'introduire la dimension managériale, mais également d'emblée élargir le regard qu'ils portent sur la fonction d'encadrement. Les différentes approches : politique, juridique, éthique, déontologique, psychosociologique, sociologique et économique, permettent une compréhension et une analyse élargie des systèmes et des contextes de travail.

Manager... Dépasser la considération du travail, comme ce qui nous implique personnellement dans l'objet de production qui nous est soumise, pour viser un autre niveau de production : celle de permettre à d'autres acteurs de produire, au sein de l'organisation de travail dans laquelle ils se situent, et le manager aussi d'ailleurs.

Il convient alors de :

- S'arrêter pour réfléchir sur ce que nous savons du travail, ce qu'il met en jeu pour l'acteur et aussi pour le système qu'il concerne.
- Décrypter les interactions entre ces deux entités et comment elles influent sur le travail.
- Mettre ses connaissances à l'épreuve de nos représentations, de nos motivations, de nos capacités et compétences, et de celles qui vont être à mobiliser pour mener à bien cette mission.

Pour ce faire, nous vous amenons à réaliser un pas de côté, et s'immerger dans le monde de l'entreprise, pour vous permettre de confronter ces nouveaux apprentissages, et vos anciens, à la réalité du travail, et de son management en situation, quel que soit le secteur.

Manager, c'est évoluer dans un environnement marqué par la complexité et l'imprévisibilité, ce à quoi tous les secteurs sont confrontés, et bien sûr, le secteur de la santé n'y échappe pas. L'analyse systémique et stratégique et la dimension psychosociale des organisations, permettent d'aborder et de comprendre l'environnement politico-socio-économique dans lequel s'inscrit le système de santé.

Faces à des exigences, contraintes, procédures, enjeux, qui se renouvellent sans cesse, le cadre de santé reste confronté à la question du sens. Dans un système de santé en évolution permanente, la fonction d'encadrement contribue précisément à l'accompagnement des professionnels aux changements pour :

- Garantir la qualité de la prestation offerte en cohérence avec la demande, et entretenue dans une relation « client/fournisseur ». Attentes que nous retrouvons en quelques sortes au niveau de la santé, de la part des malades, des usagers, au regard de leurs besoins en santé, sans exclure celles et



ceux qui parfois aussi se considèrent comme client d'un nouveau marché (consommérisme en santé), auxquelles les orientations de la politique sanitaire et sociale tentent de répondre en structurant l'offre.

- Créer du lien au sein d'une organisation pluri professionnelle, et plus largement au sein d'un territoire.
- Proposer des ressources tant au niveau individuel que collectif.



OBJECTIFS DE FORMATION – Module1

Ce module vise l'observation et l'immersion dans l'appropriation des compétences suivantes, soit par les cours soit par le stage :

Compétence métier 1 : Animer une équipe pluri professionnelle

- Analyser des contextes de travail.
- Adapter la communication aux interlocuteurs en fonction des situations.

Compétence métier 2 : Organiser, suivre et évaluer les activités

- Etudier et comprendre les problématiques.
- Prendre position en tant que manager d'une équipe.
- Organiser les activités d'un secteur (à partir d'indicateurs).

Compétence métier 3 : Conduire des projets et/ou une démarche qualité

Compétence métier 4 : Former de manière individuelle et collective, évaluer les compétences

- Evaluer les compétences et évaluer les compétences des professionnels.
- Accompagner les professionnels dans la construction et le développement de compétences individuelles et collectives.

Et

Compétences transversale 1 : Collaborer en inter professionnalité

Organiser et évaluer des activités, dans une approche pluri professionnelle et multisectorielle, en tenant compte de ressources limitées.

Compétences transversale 2 : Utiliser avec efficacité et pertinence les outils numériques

- Développer des capacités d'analyse de situations et de leurs pratiques professionnelles, des capacités méthodologiques et des capacités d'argumentation écrite et orale.
- Organiser, suivre et évaluer les activités, dans l'objectif d'amélioration continue de la qualité, et de la gestion des risques.
- Assurer la coordination et le suivi budgétaire des activités du secteur.



OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE – Module 1

En référence au projet pédagogique, au terme des enseignements et du stage, l'étudiant sera capable :

- D'analyser un contexte de travail :
 - Identifier les enjeux et les évolutions du système de santé dans le contexte socio- économique, législatif et réglementaire,
 - Repérer les différents projets qui coexistent au sein des institutions, leurs déterminants, leurs objectifs et leurs interrelations,
 - Situer les politiques et les niveaux de la communication institutionnelle,
 - Élaborer un diagnostic de situation.
- De situer sa place de cadre de santé et son niveau de responsabilité dans un système de santé :
 - Définir son projet de formation et son projet professionnel,
 - Repérer les enjeux et les stratégies des différents acteurs dans les contextes de travail,
 - Identifier les rôles de cadre dans un contexte de travail.
- D'adapter sa communication aux interlocuteurs en fonction des situations :
 - Identifier les caractéristiques de différentes théories de la communication,
 - Repérer les règles de structuration des messages,
 - Évaluer les effets de sa propre communication.



INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 1

Cours et TD	Durée	Intervenants
Représentations de la fonction de cadre de santé	3h15	J. BENOIT
Psychosociologie des organisations	33h	M. DETCHESSAHAR S. GENTIL A. STIMEC
Droit public	18h	M. JOYAU
Théories du management	3h15	S. MICHAULT- GOUDET
Notion de groupe, caractéristiques et fonctionnement d'un groupe restreint et d'une équipe au travail	3h15	J. BENOIT
Statut, mission, fonction, activité, rôle du cadre de santé	3h15	I. JASMIN
Introduction à l'analyse des systèmes complexes	3h15	I. JASMIN
Ethique et déontologie professionnelle	15h	V. RACHET- DARFEUILLE P. VERON
Ethique clinique et cas clinique	3h15	JF CANTETEAU P. DOUAUD
Ethique et Management	3h15	J. BENOIT
Autres		
Préparation de la validation	14h30	J. BENOIT
Validation Orale	6h30	Formateurs et CDS
Stage		
Régulation des apprentissages en stage ⁴¹	6h30	J. BENOIT I. JASMIN
Stage	105h	
Information Complémentaires		
Bilan du Module / questionnaire « Sphinx »	0h30	J. BENOIT

⁴¹ Comptabilisées en temps de stage



OBJECTIFS DE STAGE - Module 1

Il a lieu du 19/10/2026 au 06/11/2026. Un temps d'information pour les tuteurs est organisé en vidéoconférence le 06/10/2026 à 11h.

OBJECTIFS INSTITUTIONNELS :

- Découvrir la structure, le fonctionnement et la culture d'une organisation professionnelle hors secteur sanitaire.
- Identifier la place et le rôle du cadre dans cette organisation.
- Observer les différentes activités du cadre.
- Repérer les différents modes de communication qu'il utilise.

PRINCIPES SPECIFIQUES :

- En référence à l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé, le stage se déroule dans une entreprise ou administration hors secteur sanitaire.
- Il s'effectue auprès d'un encadrant de proximité (chef d'équipe, agent de maîtrise, responsable de service, manager...) d'une équipe d'au moins 5 personnes.
- L'étudiant est responsable de la prospection et choix de son stage.

MODALITES :

- A compter de début juillet, l'étudiant recherche et obtient un accord de principe pour un stage, en respectant les principes énoncés ci-dessus et en référence aux objectifs institutionnels.
- L'étudiant remet le document « Demande d'agrément » pour validation, **avant le 25 septembre 2026 - date limite**, via la plateforme Extradoc.
- Dès que son stage est validé, l'étudiant le confirme auprès de l'entreprise.
- Le secrétariat de l'IFCS établit la convention de stage.
- Puis l'étudiant transmet pour signature les 2 exemplaires de la convention de stage au terrain agréé et rapporte au secrétariat, l'exemplaire destiné à l'IFCS, **avant le 12/10/2026**.



VALIDATION du Module 1 et UE associées

Deux évaluations : une écrite et une orale.

1. EPREUVE ECRITE :

L'évaluation écrite valide le DCS et 6 ECTS de l'UE « Psychosociologie des organisations »

OBJECTIF D'EVALUATION :

Evaluer la capacité de l'étudiant à analyser une situation professionnelle antérieure à l'entrée en formation de cadre en mobilisant des références sociologiques.

2. EPREUVE ORALE :

Une évaluation orale valide le module 1 et 6 ECTS de l'UE « Droit et éthique managériale »

OBJECTIF D'EVALUATION :

Evaluer la capacité de l'étudiant à présenter oralement et en groupe l'analyse d'un cas clinique d'un point de vue éthique, déontologique, législatif, réglementaire, en se positionnant comme cadre de santé.

BILAN du MODULE – Module 1

Questionnaire « Sphinx » adressé par mail à la fin du module.



Module 2

Santé publique

Responsable pédagogique

I. JASMIN



INTRODUCTION - Module 2 : *le mot de la responsable...*

Le secteur de la santé est en constante évolution. Au-delà des apports théoriques et conceptuels fondamentaux, ce module veut privilégier une approche plus ancrée dans les situations de terrain. Il a ainsi pour ambition de positionner le cadre de santé comme un acteur stratégique et clé de la santé au sein des secteurs d'activités de soins que ce soit auprès de l'utilisateur, mais aussi auprès des professionnels qu'il a à encadrer. Ce module construit autour des parcours de prise en charge de la personne ou d'un groupe de personne sur un territoire de santé, en lien avec les politiques et les stratégies nationales et régionales de santé coordonnées par l'ARS, implique d'intégrer de nouvelles articulations entre :

- Des techniques managériales innovantes et les grandes orientations politiques.
- Des logiques internes propres aux établissements et celles qui relèvent des territoires.
- Les besoins identifiés, les besoins émergents et les ressources disponibles

Considérant le cadre de santé pivot entre la stratégie de santé et la réalité opérationnelle, ce module va donc insister sur la gestion du changement et la capacité à mobiliser les équipes autour d'enjeux qui dépassent le simple soin curatif.

La santé primaire, secondaire et tertiaire, l'éducation thérapeutique, la mise en œuvre des plans de santé publique seront au cœur du dispositif d'apprentissage de celui-ci. Le vieillissement de la population et la prise en charge des maladies chroniques constituent un point fort notamment dans la coordination des parcours et le décloisonnement des métiers des différents acteurs intervenant tout au long de ces parcours. Mais également, la certification des établissements de santé, sociaux et médico-sociaux, le management intégré des risques et de la qualité étant associés aux notions d'efficacité et de performance.

Dans ce contexte dynamique, l'articulation des cultures professionnelles et de leurs pratiques diverses s'impose comme un **levier managérial majeur**. L'objectif étant de favoriser le **décloisonnement des secteurs de soins** au bénéfice de la personne accompagnée. Cela nécessite également de faire évoluer le management des équipes vers un **management des connaissances**, impliquant une multitude d'acteurs issus de cadres institutionnels variés, et intégrant de manière indispensable les **savoirs d'expériences des personnes directement concernées**. Les évolutions législatives récentes (La loi n°2019-747 du 24 juillet 2019, la Loi du 26 avril 2021, dite Loi RIST, la Loi du 27 juin 2025 qui marque



une "avancée majeure" pour la profession infirmière...) viennent ainsi renforcer et accélérer cette dynamique.

Dans cette approche **interprofessionnelle des problèmes de santé**, ce module invite activement à questionner la **capacité des acteurs à coopérer et à se coordonner** pour améliorer ces parcours de santé et de vie. L'objectif pédagogique étant d'acquérir et développer la **compétence transversale fondamentale « travailler en réseau et en inter professionnalité »**, déclinée dans le projet pédagogique.



OBJECTIFS DE FORMATION – Module 2

Ce module vise :

- A permettre aux étudiants CS d'acquérir à partir de son domaine professionnel, une approche interprofessionnelle et pluridisciplinaire des problèmes de santé,
- A permettre l'appréhension et la compréhension de l'organisation du secteur sanitaire, social et médico-social.
- A permettre de concevoir, élaborer, mettre en œuvre et évaluer des démarches et projets de santé publique.

En lien avec les compétences suivantes :

CMET_2 : **Organiser, suivre et évaluer les activités**

- Identifier les besoins des populations sur un territoire pour définir une offre de services et de prestations adaptées à des situations sanitaires et/ou sociales complexes (en tenant compte des spécificités locales et des inégalités sociales et territoriales de santé)
- Organiser et évaluer des activités de soins en santé publique dans une approche pluri professionnelle et multisectorielle en tenant compte des ressources limitées,

CMET_3 : **Conduire des projets et/ou une démarche qualité**

- Mettre en place un projet de santé dont le cadre de santé, est acteur de la prévention, de la promotion de la santé, en collaborant en inter professionnalité

CTTRANS_1 : **Collaborer en inter professionnalité**

- Appréhender les réseaux de coopération entre les structures de soins et les différents partenaires en identifiant les rôles du cadre de santé dans cette activité de partenariat sanitaire et social dans et hors établissement

CTTRANS_2 : **Utiliser avec efficacité et pertinence les outils numériques**

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE – Module 2

Au terme des enseignements, l'étudiant sera capable de :

- Comprendre les enjeux actuels (démographie, vieillissement de la population, maladies chroniques, virage ambulatoire), les enjeux de santé publique dans le management des cadres de santé



- Situer le contexte et les enjeux des transformations du système de santé et des politiques sociales (histoire des réformes, analyse des instruments d’actions, des modes de régulation et de leurs répercussions aux différents échelons de l’action publique, comprendre les politiques de santé nationale et régionale (Projet Régional de Santé)
- Identifier les besoins des populations sur un territoire pour définir une offre de services et de prestations adaptées à des situations sanitaires et/ou sociales complexes (en tenant compte des spécificités locales et des inégalités sociales et territoriales de santé),
- Inscrire les caractéristiques du raisonnement en santé publique et en santé communautaire
- Intégrer dans ces raisonnements des éléments d’évaluation médico économique
- Inscrire sa pratique managériale dans le champ de la santé publique en collaboration avec les acteurs concernés
- Intégrer la promotion de la santé dans le management d'une unité ou secteur de soins.
- Appréhender les réseaux de coopération entre les structures de soins et les différents partenaires en identifiant les rôles du cadre de santé dans cette activité de partenariat sanitaire et social dans et hors établissement
- Poser un regard critique sur les politiques et la dynamique des logiques institutionnelles, professionnelles et/ou des territoires d’actions afin d’en analyser les cohérences et les déséquilibres

INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 2

Cours et TD	Durée	Intervenants
Concepts fondamentaux en santé publique	3h15	I. JASMIN
Diagnostic en santé publique et de santé communautaire	3h15	I. JASMIN
Economie de la santé	14h	P. TESSIER
Finances publiques	18h	J. TESSIER
Les lois en santé	6h30	L. HALNA
Données démographiques et approche de l'épidémiologie	3h15	Y. DEROUIN



Rappel sur méthodologie de la dissertation	1h	e-learning
Politiques sociales et inclusion	9h	E. GENDRY
Démarche projet en santé publique (M2-M4)	24h	Terrains d'accueil
Les politiques de santé publiques et les approches intégrées des services de santé	6h30	P. BLAISE
Sensibilisation aux violences sexuelles et sexistes	3h	Réso'Nantes -DIF
Journée d'étude avec le secteur social	6h30	ARIFT-I. Meslay-IFCS
Autres		
Validation	3h	
Autres		
Bilan du Module / questionnaire « Sphinx »	0h30	I. JASMIN

VALIDATION du Module 2 et UE associées

Une évaluation écrite valide le DCS et 6 ECTS de l'UE « Comprendre l'environnement économique de l'organisation »

OBJECTIF D'ÉVALUATION :

Evaluer la capacité de l'étudiant à conduire et présenter par écrit une réflexion structurée et synthétique sur un thème de santé, en s'appuyant sur les enseignements dispensés par l'IFCS et les enseignements en économie de la santé et finances publiques par l'IAE.

BILAN du MODULE – Module 2

Questionnaire « Sphinx » adressé par mail à la fin du module.



Module 3

Analyse des pratiques

Initiation à la recherche

Responsable pédagogique

I. JASMIN



INTRODUCTION - Module 3 : *le mot de la responsable...*

La formation s'inscrit pleinement dans une approche par les compétences, essentielle pour appréhender les complexités du monde professionnel. Cette approche vise à renforcer des compétences métiers fondamentales telles que l'organisation, le suivi et l'évaluation des activités, la conduite de projets et/ou d'une démarche qualité, ainsi qu'une compétence transversale cruciale : la participation à des démarches de veille et de recherche professionnelle.

Au cœur de cette démarche, l'étudiant est invité à questionner le travail réel dans sa complexité, à réfléchir au sens et aux valeurs qui animent les professionnels, et à approfondir la réflexion sur les pratiques professionnelles.

Pour cela, il est indispensable de développer sa capacité à analyser les pratiques : analyser, c'est examiner les actions avec méthode, en prenant de la distance par rapport à ses a priori afin de véritablement comprendre les situations de travail et d'agir de manière éclairée.

L'analyse des pratiques joue donc un rôle fondamental dans le développement des compétences professionnelles des étudiants cadres de santé, notamment dans le cadre d'une approche par les compétences. Pour ce faire, elle nécessite :

- Un travail sur l'implication personnelle.
- Une rigueur méthodologique.
- L'appropriation de références théoriques.
- La construction de sa propre réflexion.

Grâce à l'apport de grilles de lecture multi-référentielles, ainsi que des méthodes et outils enseignés, l'analyse des pratiques professionnelles permet aux étudiants d'acquérir une posture réflexive. Cette posture aide à prendre conscience de ce qui se déroule réellement dans le cadre du travail effectif et favorise une ouverture sur soi et vers autrui.

Les séances de régulation des apprentissages en stage sont spécifiquement conçues pour développer ces capacités.

L'initiation à la recherche représente un volet essentiel, car elle participe activement à l'acquisition d'une culture scientifique. Son objectif est de développer des capacités de problématisation et d'analyse des situations observées, notamment en interrogeant les situations managériales et/ou formatives. Le travail de recherche a pour vocation de faire évoluer les pratiques managériales ou pédagogiques et de contribuer à l'évolution de la profession dans son ensemble.



L'équipe pédagogique considère l'étudiant comme un apprenti chercheur qui se confronte activement à la démarche de recherche. Notre approche repose sur les propos de Bernard Wentzel⁴², qui affirme que « *Le paradigme réflexif constitue un cadre incontournable du processus de professionnalisation* » et que « *La réflexivité, fer de lance de la professionnalisation... semble devenue tout à la fois pratique de la pensée, manière de penser sa pratique, et manière d'agir tout en pensant à ce que l'on fait* ».

Dans le contexte de la formation, l'essor de la recherche constitue une étape majeure dans le processus de professionnalisation, avec comme finalité, la professionnalisation par la recherche. La production du mémoire de recherche sous cet angle a pour but de vous développer en tant que praticien réflexif. En effet, la recherche exige de s'interroger, de se poser des questions, de douter, de remettre en perspective les résultats antérieurs à l'aune de nouvelles connaissances, et de multiplier les angles d'approche. Elle invite à l'humilité et à se prémunir des certitudes, des discours creux et, surtout, des partis pris. Pour cela, la recherche requiert :

- Une disponibilité intellectuelle, une ouverture d'esprit, un questionnement, une rigueur et un esprit critique.
- Un travail de conceptualisation et de distanciation par rapport à l'objet d'étude.
- Des capacités à prendre simultanément en compte diverses dimensions d'une situation complexe.
- Des connaissances théoriques solides.
- Une méthodologie de travail appropriée.
- Des capacités de lectures, de recueil de données, de formalisation écrite, de communication des résultats et d'argumentation de votre travail devant un jury.

Ainsi, l'initiation à la recherche est étayée par des enseignements théoriques, méthodologiques et des travaux dirigés d'expérimentation répartis sur l'année, aboutissant à l'élaboration et la soutenance d'un mémoire. Tout ce processus contribue activement au développement de compétences professionnelles clés et à l'ancrage d'une posture réflexive indispensable pour les futurs cadres de santé.

⁴²B. WENTZEL est professeur titulaire au sein de la Faculté des sciences de l'éducation. Université de Laval- Québec



OBJECTIFS DE FORMATION – Module 3

En référence au projet de formation, ce module vise l'acquisition et le développement des compétences métier suivantes :

CMET_3 : Conduire des projets

CTTRANS_2 : Utiliser avec efficacité et pertinence les outils numériques

- Développer des capacités d'analyse de situations et de leurs pratiques professionnelles, des capacités méthodologiques et des capacités d'argumentation écrite orale

CTTRANS_3 : Participer à des démarches de veille et de recherche

- S'initier à la recherche
- Se professionnaliser par la réalisation et la soutenance du mémoire

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE – Module 3

Au terme des enseignements de ce module l'étudiant sera capable :

- D'analyser des situations professionnelles complexes du point de vue d'un cadre de santé
- D'analyser des pratiques professionnelles en groupe
- De concevoir et élaborer une problématique de recherche
- De mettre en œuvre des méthodes et des techniques de recherche
- De communiquer les résultats et soutenir un mémoire de recherche d'intérêt professionnel.



INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 3

Cours et TD	Durée	Intervenants
Enseignement de la méthodologie de la recherche	15h	P. CUCHARERO A. GRIMAND B. JOURNE
Anglais	30h	A. GERMAN
Analyse de situations et résolution de problèmes	9h45	I JASMIN
Présentation centre de documentation -Recherche documentaire	1h30	B. GIRAULT
Atelier ZOTERO	1h30	B. GIRAULT
Présentation de la BU / IAE	3h	E. VILLELLA
Initiation à la recherche	15h	J. BENOIT S. GENTIL I JASMIN
Suivi de Mémoire (Accompagnement à la recherche)	3h	Tuteurs de recherche
Prix du meilleur mémoire en management de la santé – RÉMMos	6h30	S. GENTIL
Atelier recherche (séance collective)	3h15	Tuteurs de Recherche
Construire un poster scientifique	3h15	T. RULLEAU
Promouvoir la recherche paramédicale par les cadres de santé	3h15	T. RULLEAU
Validation		
Préparation à la soutenance du mémoire	2h	I. JASMIN
Soutenance	0h45	Jurys
Information Complémentaires		
Bilan du Module / questionnaire « Sphinx »	0h30	I JASMIN



MEMOIRE

La rédaction et la soutenance d'un mémoire individuel pour la validation des modules 3 et 6 sont prescrites par l'arrêté du 18 août 1995 modifié relatif au diplôme de cadre de santé. Le mémoire est aussi un travail obligatoire à réaliser dans le cadre du Master 2 Management et Administration des Entreprises (MAE) – Parcours Management des organisations de santé.

Le mémoire s'inscrit dans une initiation à la recherche et dans un processus de formation professionnelle par la recherche :

- L'étudiant a le choix de son thème de recherche qui doit être d'intérêt professionnel,
- L'étudiant réalise un travail de recherche en s'appuyant sur les cours de méthodologie de la recherche et sur le dispositif d'accompagnement proposé conjointement par l'IFCS et l'IAE.

Un guide intitulé « M3_Guide pratique de l'élaboration du mémoire_2026-2027 » est établi, commun à l'étudiant chercheur et à son tuteur de recherche. Il est accessible sur Extradoc.

EVALUATION du module 3 et UE associées

L'évaluation du module 3 est couplée à celle du module 6 ainsi qu'à l'évaluation de l'UE Conduite de projet innovants. (Cf. Evaluation module 6)

BILAN du MODULE – Module 3

Le bilan du module 3 est réalisé dans le cadre du bilan global de la formation en fin d'année via un questionnaire « Sphinx » .



Module 4

Fonction Management

Responsable pédagogique
S. MICHAULT-GOUDET



INTRODUCTION - Module 4 : *le mot de la responsable...*

Conformément à l'arrêté du 18 août 1995, le module 4 « Fonction d'encadrement » vise à accompagner les futurs cadres de santé dans l'appropriation des compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité managériale. Il s'agit de déterminer la place et le rôle du cadre dans les institutions sanitaires ou sociales, d'organiser, d'animer et de coordonner les équipes, de favoriser la motivation, d'anticiper les évolutions de l'environnement et de garantir la qualité des prestations. Ce module s'inscrit dans la continuité des modules 1, 2 et 3 sur lesquels il s'appuie pour analyser et agir dans l'environnement du cadre de santé. Dans un monde en perpétuelle mutation, les organisations de santé sont confrontées à des défis complexes : évolutions technologiques, contraintes économiques, transitions sociétales et attentes croissantes des usagers. La crise sanitaire a amplifié ces enjeux, révélant l'impératif d'un management agile, centré sur la confiance, l'autonomie et la capacité à mobiliser l'intelligence collective.

Ce module propose donc d'explorer les multiples facettes du rôle de cadre, en mettant l'accent sur un management humaniste et engagé, ancré dans des valeurs fortes : responsabilité, solidarité, inclusion, reconnaissance et éthique. Il s'agit non seulement de développer des compétences techniques et stratégiques, mais aussi de renforcer des savoir-être indispensables à l'exercice d'un leadership bienveillant et mobilisateur. Loin d'un management descendant, le cadre de santé est aujourd'hui un facilitateur, un passeur de sens, un acteur du lien. Il accompagne les dynamiques d'équipe, soutient les parcours professionnels, co-construit les projets et veille à la qualité de vie au travail. Il contribue activement à la performance globale de son organisation, dans une logique de développement durable et de responsabilité sociale.

Le module sera structuré autour d'apports théoriques, d'analyses de pratiques, de mises en situation et d'échanges collaboratifs, favorisant la réflexivité, la créativité et l'innovation managériale. Ensemble, nous questionnerons les postures, les pratiques et les outils nécessaires à une fonction d'encadrement adaptée aux enjeux actuels, pour faire du management un véritable levier de transformation au service des équipes et des usagers.



OBJECTIFS DE FORMATION – Module 4

Ce module vise l'acquisition et le développement des compétences suivantes :

Compétence métier 1 : Animer une équipe pluri professionnelle

- Situer sa place de cadre de santé et son niveau de responsabilité dans le système de santé
- Analyser des contextes de travail
- Adapter la communication aux interlocuteurs en fonction des situations

Compétence métier 2 : Organiser, suivre et évaluer les activités

- Adopter une position adaptée en tant que cadre de santé « manager » d'une ou de plusieurs équipe(s) pluri professionnelle(s).
- Organiser les activités d'une unité ou d'un secteur de soins hospitalier ou extrahospitalier (à partir d'indicateurs).

Compétence métier 3 : Conduire des projets et/ou une démarche qualité

Compétence métier 4 : Former de manière individuelle et collective, évaluer les compétences

- Evaluer les compétences des professionnels et des étudiants en soins infirmiers, de rééducation ou médicotéchniques.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE – Module 4

En référence au projet pédagogique, au terme des enseignements et du stage, l'étudiant sera capable de :

- Piloter, animer une équipe pluri professionnelle :
 - Comprendre les dynamiques à l'œuvre au sein d'un groupe
 - Définir une stratégie pour favoriser l'adhésion des acteurs à la visée managériale
 - Prendre des décisions et les assumer
 - Gérer les effectifs
 - Evaluer l'utilisation des ressources envisagées et disponibles
 - Déterminer les profils de l'équipe et prévoir les recrutements en conséquence
 - Evaluer et favoriser l'amélioration des conditions de travail
 - Accompagner le changement



- Organiser, suivre et évaluer les activités avec l'équipe médicale ou de pharmaciens, dans l'objectif d'amélioration continue de la qualité de prestations des soins, ou médicotechniques, et de la gestion des risques :
 - Planifier, organiser et évaluer les activités cliniques et techniques en utilisant les outils *ad hoc*
 - Evaluer la qualité des soins ou des activités techniques
 - Evaluer la satisfaction des usagers
 - Appliquer la législation et la réglementation
 - Assurer la coordination et le suivi budgétaire des activités de l'unité ou du secteur
 - Gérer les aléas, les dysfonctionnements, et les situations difficiles et/ou imprévues.
 - Anticiper les évolutions de l'offre de soin au niveau technique, humain, clinique
 - Accompagner les évolutions juridiques et économiques.

- Conduire des projets en interne ou avec les parties prenantes externes aux établissements :
 - Comprendre son environnement et adopter une posture réflexive
 - Réaliser un diagnostic stratégique :
 - Analyser un contexte de travail dans son environnement
 - Déterminer des priorités dans les axes de développement
 - Communiquer les résultats de la réflexion diagnostique
 - Développer des partenariats internes et externes

- Evaluer les compétences de manière individuelle et collective :
 - Déterminer les qualifications professionnelles et les compétences au regard de l'activité
 - Evaluer les compétences des professionnels de l'unité de soins ou médico- technique
 - Utiliser la formation continue comme levier de management
 - Connaître son propre fonctionnement (intérêts/limites)



PLANIFICATION DES INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 4

Cours et TD	Durée	Intervenants
Présentation du module et de l'évaluation	1h00	S. MICHAULT-GOUDET
Introduction à la gestion de projets	3h	B. GEFFROY
Conduite de projet	9h45	S. MICHAULT-GOUDET
Parcours « Les droits du patient » en e-learning	3h	S. MICHAULT-GOUDET
Démarche projet en santé publique (M2-M4)	26h	Terrains d'accueil
Organisation et stratégie	19h45	S. GENTIL P. CUCHARERO
La gestion des conflits et de la négociation	6h30	J. BENOIT
GRH	22h30	L. PIHEL A. GRIMAND
L'évaluation des compétences en unités de soins	3h15	V. PIRON
Règles de communication écrites administratives	09h45	I. JASMIN
L'entretien professionnel	6h30	S. MICHAULT-GOUDET
L'entretien de recadrage	3h15	J. BENOIT
Gestion comptable et financière	22h	P. THIERRY
Management de la qualité et des flux	10h	N. TERRIEN
Introduction au SIH	3h	B. GEFFROY
Calcul et analyse des coûts	16h30	R. EL SAYED
Statut de la Fonction Publique Hospitalière	3h15	B. SOENE
Certification des établissements médico-sociaux	3h15	E. DORENLOT
Manager la QVCT	7h	S. GENTIL
Atelier Optionnel		
Comptabilité générale et analytique	3h	C. DENIS
Evaluation		
Comptabilité et analyse de coût	3h	R. EL SAYED
Validation Ecrite		
Préparation de la validation orale M4	4h	
Validation Orale M4	5h	IAE-IFCS-CDS
Bilan du Module 4	0h30	S. MICHAULT-GOUDET



Stage		
Régulation des apprentissages en stage ⁴³	6h30	S. MICHAULT-GOUDET I. JASMIN
Stage	105h	

OBJECTIFS DE STAGE - Module 4

Il a lieu du 25/01/2027 au 12/02/2027. L'étudiant recherche son stage et négocie ses objectifs personnels avec le cadre de santé qui sera son tuteur, en prenant en compte les objectifs de formation et d'apprentissage proposés par l'I.F.C.S.

L'étudiant remet le document « Demande d'agrément » pour validation, **avant le 20 novembre 2026 - date limite**, via la plateforme Extradoc. Le stage est agréé par le directeur de l'IFCS après validation du référent pédagogique. Une réunion de présentation du stage aux tuteurs est organisée en vidéoconférence la semaine précédant le stage. Il est nécessaire pour l'étudiant de solliciter un bilan demi-stage et un bilan de fin de stage pour faire le point sur l'atteinte de ses objectifs présentés au début du stage.

OBJECTIFS DE FORMATION :

Le stage doit permettre à chaque étudiant d'acquérir et de développer les compétences suivantes :

- Animer une équipe pluri professionnelle
- Organiser, suivre et évaluer les activités
- Conduire des projets et/ou une démarche qualité
- Evaluer les compétences

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE PROPOSES PAR L'IFCS :

Appuyés aux objectifs d'apprentissage du module, l'étudiant cherchera notamment à :

- Identifier les axes stratégiques définis dans les projets d'établissement et de pôle
- Repérer les orientations stratégiques de l'unité de soins
- Identifier les relations que le cadre de santé établit avec ses différents partenaires
- Identifier les pratiques de management du cadre de santé au sein de l'unité de travail

⁴³ Comptabilisées en temps de stage



- Analyser les différentes fonctions et activités du cadre de santé : organiser la production de soins, évaluer l'activité clinique, technique et les pratiques professionnelles, évaluer la compétence des professionnels, évaluer les conditions de travail.
- Repérer les méthodes et outils utilisés par le cadre de santé
- Mettre en œuvre des actions relevant de la fonction de cadre de santé
- Identifier, analyser et proposer un plan d'action au regard d'une situation de gestion des risques ou d'évènement indésirable.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE PERSONNELS :

L'étudiant les précise avant ou à son arrivée en stage (selon le souhait du tuteur de stage qui l'accueille).

EVALUATION – Module 4

Deux évaluations : une écrite et une orale

1. EPREUVE ECRITE :

L'évaluation écrite valide le DCS et les 3 ECTS de l'UE « Management des flux et de la qualité ».

OBJECTIF D'EVALUATION :

Evaluer la capacité de l'étudiant à présenter par écrit l'analyse d'une pratique de pilotage d'une situation, dans le cadre de l'amélioration continue de la qualité des soins ou des prestations et de la gestion des risques en se positionnant comme cadre de santé.

2. EPREUVE ORALE :

L'évaluation orale valide aussi les 12 ECTS de l'UE « Management du travail ».

OBJECTIF D'EVALUATION :

Evaluer la capacité de l'étudiant à présenter oralement et en groupe l'analyse d'une étude de cas de management (versus GRH) en se positionnant comme cadre de santé.



BILAN du MODULE – Module 4

Un questionnaire d'appréciation des interventions du module via le logiciel « Sphinx » est adressé à la fin du module. Le bilan est transmis aux étudiants à l'issue de l'analyse.



Module 5

Fonction de formation

Responsable pédagogique

I. JASMIN



INTRODUCTION – Module 5 : *le mot de la responsable...*

Le diplôme de cadre de santé confère une double aptitude professionnelle essentielle dans le domaine de la santé.

D'une part, il habilite à exercer le métier de formateur des professionnels de santé⁴⁴ au sein d'un institut de formation professionnelle. Dans ce rôle, la formation constitue l'activité principale du cadre de santé. Ses responsabilités englobent la conception de dispositifs de formation efficaces et adaptés, l'optimisation des conditions et des modes d'apprentissage, ainsi que l'accompagnement des étudiants. Il doit constamment tenir compte des exigences et des contraintes de l'environnement, telles que celles très récemment liées à la crise sanitaire, et intégrer des méthodes pédagogiques renouvelées, dans le cadre actuel d'intégration universitaire des professions de santé.

D'autre part, la fonction de formation est une composante intrinsèque et majeure de la mission d'encadrement des équipes de soins ou médicotéchniques. Cette mission repose fondamentalement sur une compétence pédagogique avérée. La pédagogie est identifiée comme une compétence managériale clé qui facilite l'atteinte de plusieurs objectifs stratégiques :

- Elle permet d'initier et de consolider les changements au sein des institutions en favorisant l'implication, l'engagement, l'autonomie et l'intelligence stratégique du personnel, tout en les aidant à trouver un sens profond à leur activité.
- Elle est cruciale pour le maintien et le développement continu des compétences professionnelles, tant individuelles que collectives, au sein des équipes.

Pour concrétiser cette dimension pédagogique, les cadres de santé sont amenés à analyser les situations de travail complexes, à évaluer précisément les pratiques professionnelles, à identifier les besoins spécifiques en formation, et à assurer l'accueil et le suivi des étudiants en stage. Il est donc primordial de travailler activement à affiner sa posture de pédagogue.

La conception du module de formation dédié aux cadres de santé est spécifiquement bâtie sur ces postulats. Elle intègre la formation comme un levier stratégique fondamental de la gestion des ressources humaines. Les enseignements proposés visent à vous permettre d'acquérir et de développer des savoir-faire à la fois stratégiques et opérationnels. Pour ce faire, il convient de mobiliser des références théoriques issues principalement des sciences de l'éducation, de la psychologie et de la psycho-sociologie, au service de la formation initiale et continue des professionnels.

Pour mieux appréhender la portée de la pédagogie pour un cadre de santé en formation ou en gestion, nous pouvons l'imaginer comme un entraîneur sportif de haut niveau. Son rôle ne se limite pas

⁴⁴ Répertoire des métiers de la santé et de l'autonomie fonction publique hospitalière



à fixer des objectifs ou à superviser ; il forme continuellement ses athlètes, leur enseigne de nouvelles techniques, les aide à s'adapter aux stratégies adverses et aux imprévus, et renforce leur cohésion d'équipe pour atteindre la performance maximale. La pédagogie dans l'exercice du métier de cadre de santé est cette capacité à entraîner, à développer et à guider les apprenants ou l'équipe de soignants vers le meilleur de lui-même, et à s'adapter face à un environnement de travail en constante évolution.



OBJECTIFS DE FORMATION – Module 5

En référence au projet de formation, ce module vise pour les futurs cadres de santé, l'acquisition et le développement des compétences métier suivantes :

CMET_4 : Former de manière individuelle et collective et évaluer les compétences

- Concevoir et organiser un dispositif de formation dans le domaine de la santé et des soins, au regard de l'évolution des savoirs et des méthodes pédagogiques, des situations professionnelles, des enjeux de développement des individus et des organisations
- Organiser et coordonner les parcours de formation en alternance dans le domaine de la santé et des soins
- Concevoir et animer des actions de formation initiale et continue dans le domaine de la santé et des soins
- Accompagner les personnes dans leur parcours de formation dans le domaine de la santé et des soins, dans la construction et le développement de compétences individuelles et collectives.
- Evaluer les connaissances et les compétences des professionnels et des étudiants en soins infirmiers, de rééducation ou médicotechniques
- Evaluer la qualité des prestations et s'inscrire dans une démarche qualité
- Conduire un projet, des travaux d'études et de recherche
- Communiquer, transmettre les informations et rendre compte

CTTRANS_1 : Collaborer en inter professionnalité

- Organiser et évaluer des activités de soins dans une approche pluri professionnelle et multisectorielle en tenant compte des ressources limitées.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE – Module 5

Au terme des enseignements et du stage du module « fonction de formation », l'étudiant sera capable de :

- Définir et utiliser la notion de compétence et son usage dans la formation et les situations de travail,
- Définir l'ingénierie de formation et son utilisation en tant que cadre de santé,
- Identifier les mécanismes d'apprentissage et de développement d'un individu, d'une équipe ou d'une organisation,



- Définir différentes postures en pédagogie (formé, apprenant, enseignant, formateur, tuteur, consultant...)
- Développer une posture d'apprenant, une posture de pédagogue à partir de l'analyse de ses propres postures,
- Concevoir une séquence pédagogique pour un groupe en formation dans un objectif de construction de connaissances, de développement de compétences ou de professionnalisation : préciser des intentions pédagogiques, élaborer des objectifs d'apprentissage, définir des méthodes, des moyens de réalisation et des modalités d'évaluation,
- Animer et évaluer une intervention pédagogique en situation réelle,
- Analyser avec un regard critique les méthodes pédagogiques traditionnelles, innovantes et les usages des nouvelles technologies numériques (simulation, e-learning, classe inversée, ...) dans le processus d'apprentissage,
- Situer la formation professionnelle dans son contexte historique, sociologique, psychosociologique, économique, législatif et en distinguer les formes variées,
- Développer les connaissances des métiers y compris les IPA, et professions non médicales dans la perspective d'une collaboration interprofessionnelle,

INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 5

Cours et TD	Durée	Intervenants
Cours Informatique	9h	P.BEHIER
UE Informatique	12h	F. LUSSORI
Option et SOS Informatique	16h	P. BEHIER
Les théories de la communication et de l'information	3h15	A. HANON
Communication et information	9h45	J. BENOIT, I. JASMIN, S. MICHAULT- GOUDET
Du bon usage de l'IA générative	2h00	F. BENOIT
Introduction à la pédagogie	3h15	J. BENOIT
Théories psychologiques d'apprentissage	3h15	J. BENOIT
L'adulte en formation	3h15	J. BENOIT
Elaboration d'un cours : Principes d'une fiche pédagogique	3h15	I. JASMIN
Elaboration d'une fiche pédagogique	6h30	
La relation pédagogique	3h15	MF. BEAU



Apport des neurosciences en formation	2h	I. NADO
L'accompagnement des étudiants en formation	3h15	J. BALLE
L'hybridation des formations	1h30	F. BENOIT
Formation et Intelligence Artificielle (IA)	1h30	
Ingénierie de formation et Projet de formation, projet pédagogique	3h15	I.JASMIN
L'alternance en formation	3h15	I. JASMIN
Contrôle – Évaluation en pédagogie	3h15	N. HERBERT S. MOREL
La simulation en formation	3h15	A. LEPIE J. HERROUIN
Les compétences et usages en formation	3h15	J. BALLE
Les méthodes pédagogiques innovantes	3h15	J. HERROUIN
La formation continue : législation, réglementation, gestion	3h15	P. LENOIR
Analyse de situations pédagogiques	3h15	I. JASMIN
TD restitution analyse des situations pédagogiques	3h15	
Le dispositif de formation dans son contexte politique, social, et économique	2h	S. BRICARD
Présentations et débats autour de métiers et professions de la santé	9h45	I. JASMIN
Encadrement des étudiants en stage	3h15	I. JASMIN
Validation		
Validation Orale	0h45	S. MCHAULT-GOUDET J. BENOIT I. JASMIN Cadres de santé formateurs
Stage		
Introduction au stage Module 5 - présentation de la validation M5	3h15	I. JASMIN
Régulation des apprentissages en stage	3h15	I. JASMIN S. MCHAULT-GOUDET
Stage	105h	
Autres		
Bilan du Module/questionnaire « Sphinx »	0h30	I. JASMIN



OBJECTIFS DE STAGE - Module 5

Il a lieu du 22/03/2027 au 09/04/2027.

Une liste de choix est présentée aux étudiants, qui doivent la restituer complétée au responsable du module avant le 20 novembre 2026. Puis l'étudiant remet le document « Demande d'agrément » pour validation, **avant le 20 janvier 2027 - date limite**, via la plateforme Extradoc.

Une réunion de présentation du stage M5 aux tuteurs de stage se tiendra le 11/03/2027 de 12h à 13h par visioconférence.

OBJECTIFS DE FORMATION :

Ce stage permet à l'étudiant de développer les compétences suivantes :

- Former et accompagner les étudiants en soins infirmiers, de rééducation ou médicotechniques
- Organiser et mettre en œuvre des actions de formation initiale et continue
- Evaluer les capacités des apprenants

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE PROPOSES PAR L'IFCS :

- Situer l'institut de formation dans son contexte
- Identifier les valeurs et les principes du projet pédagogique
- Appréhender la place des différents acteurs dans la relation pédagogique
- Mettre en évidence les impacts de l'organisation sur le processus d'apprentissage de l'étudiant
- Analyser différentes fonctions et activités du formateur : construire et mettre en œuvre des interventions pédagogiques, évaluer les acquisitions des étudiants au sein de l'institut ou à l'extérieur
- Repérer les méthodes, techniques et outils utilisés par les formateurs
- Réaliser une intervention auprès des étudiants, en accord avec le tuteur de stage

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE PERSONNELS :

L'étudiant les précise avant ou à son arrivée en stage (selon l'attente du tuteur de stage qui l'accueille).



VALIDATION DU MODULE - Module 5

Une épreuve écrite et une épreuve orale définissent la validation du module 5

1. EPREUVE ECRITE :

OBJECTIF D’EVALUATION :

Evaluer la capacité de l’étudiant à réaliser par écrit une fiche pédagogique et un travail réflexif pour rendre compte de ses propres apprentissages, en mobilisant les connaissances et les expériences acquises.

2. EPREUVE ORALE :

OBJECTIF D’EVALUATION :

Evaluer la capacité de l’étudiant à exposer oralement une situation pédagogique et à l’analyser du point de vue de l’apprentissage des étudiants ou élèves ou apprentis.

BILAN du MODULE – Module 5

Questionnaire « Sphinx » adressé par mail à la fin du module.



Module 6

Approfondissement des fonctions

Responsables pédagogiques

S. MICHAULT-GOUDET

Fonction management

I. JASMIN – Fonction Formation



INTRODUCTION – Module 6 : *le mot des responsables...*

Le module "Approfondissement de la fonction » est la prolongation des modules précédents. Il est proposé sous deux versions au choix des étudiants :

- « Approfondissement de la fonction d'Encadrement ».
- « Approfondissement de la fonction Formation ».

L'étudiant est invité à se positionner et transmettre ce choix à son référent pédagogique lors du 2^{ème} temps de suivi pédagogique.

Approfondissement de la fonction d'Encadrement :

Ce module permet de conduire les futurs cadres de santé à leur prise de fonction par l'approfondissement de l'analyse des situations et la recherche d'opérationnalité, en développant :

- La compétence « *savoir analyser* »,
- La recherche d'opérationnalité : techniques de management, animation d'équipe et compétences relationnelles adaptées aux situations complexes.
- L'acculturation au travail en inter professionnalité.
- L'intentionnalité de favoriser des conditions d'exercice soucieuses du bien-être au travail de ses collaborateurs.
- L'adaptation au contexte actuel en référence au champ de l'économie de la santé : raretés des ressources, évolution des représentations du travail, et pilotage de l'efficience.

Approfondissement de la fonction Formation :

Dans un environnement socioprofessionnel en mouvance constante, il revient aux cadres de santé formateurs, à la fois concepteurs de dispositifs et intervenants dans leur mise en œuvre, de former des professionnels opérationnels, créatifs et responsables. Accompagner l'étudiant dans son processus de professionnalisation ou le professionnel dans son évolution et son développement implique, pour le formateur, l'optimisation de ses propres compétences.



OBJECTIFS DE FORMATION – Module 6

Tant à travers le stage, que par les séquences pédagogiques, ce module vise l'approfondissement des compétences développées lors des modules 4 et 5.

Approfondissement de la fonction d'Encadrement :

- Produire des connaissances managériales.
- Prendre position en tant que cadre de santé manager d'une ou plusieurs équipe(s) pluri professionnelle(s).
- Organiser les activités et évaluer les compétences des professionnels et des étudiants en soins infirmiers, de rééducation ou médicotechniques, d'une unité ou d'un secteur de soins hospitalier ou extrahospitalier.
- Former des étudiants et des professionnels en soins infirmiers, de rééducation ou médicotechniques.
- Contribuer au développement des soins infirmiers, de rééducation ou médicotechniques par la recherche.

Approfondissement de la fonction Formation :

- Enrichir ses connaissances acquises au cours de la formation, notamment des méthodes et outils pédagogiques,
- Analyser et faire évoluer (perfectionner) ses pratiques.
- Mettre en évidence les impacts de l'organisation sur le processus d'apprentissage de l'étudiant.
- Repérer les éléments d'affirmation de son projet professionnel et se préparer à exercer ou à reprendre (le cas échéant) la fonction de formateur.



OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE – Module 6

En référence au projet pédagogique, au terme des enseignements et du stage l'étudiant sera capable, tant dans le domaine cognitif, psychomoteur et affectif, de :

Approfondissement de la fonction d'Encadrement :

- Identifier les déterminants de la collaboration managériale au service du parcours de l'utilisateur.
- Mettre en pratique des activités liées à l'exercice d'encadrant d'unité de soins et d'activités paramédicales⁴⁵, notamment et précisément en situations complexe.
- Préparer sa prise de poste.
- Développer sa propre posture par :
 - La gestion des émotions (écouter, reconnaître, conscientiser, accepter, différencier...).
 - L'assertivité (interroger, argumenter, confronter, débattre...).
 - L'inter professionnalité (reconnaître, composer, encourager...).

Approfondissement de la fonction Formation :

- Approfondir et analyser les connaissances et évolutions des formations appliquées aux filières professionnelles
- Approfondir la législation et réglementation européenne de la formation des professions
- Approfondir et analyser les pratiques pédagogiques appliquées aux filières professionnelles
- Réaliser des démarches de conception pédagogique appliquées aux filières professionnelles
- Construire et conduire des actions de formation professionnelle.

PLANIFICATION DES INTERVENTIONS PEDAGOGIQUES – Module 6

La planification des enseignements prend en compte les orientations proposées dans le programme officiel, et l'expression des demandes des étudiants. Ces dernières années, une très grande majorité des étudiants choisissent l'approfondissement « Fonction d'encadrement », le projet de formation en tient compte avec des enseignements proposés privilégiant cette dimension. Cependant, le programme pédagogique est construit de manière à permettre à l'étudiant d'approfondir ses apprentissages quel que soit l'axe d'approfondissement choisi, afin que :

- Les apports supplémentaires « managériaux » ne manquent pas d'étoffer l'axe formation d'une dimension complémentaire.

⁴⁵ Appellation de la fiche métier publiée au Répertoire des métiers de la Santé et de l'autonomie FPH



- Les apports « formation » nourrissent la nécessaire dimension pédagogique de l'exercice managérial.

Le programme de formation du M6 Fonction « Management » est adapté pour les étudiants choisissant l'approfondissement « Formation » tout en maintenant des temps communs pour les 2 approfondissements.

Cours et TD	Durée	Intervenants	Appro	
			Management	Formation
Marketing Public	14h	Florence JACOB	X	X
Congrès ANCIM	13h	ANCIM	X	X
L'entretien de recrutement	7h30	Alain CHAMPAIN Aurélie AUDOUIT Sandrine LE BOT Sylvie MICHAULT- GOUDET Formateurs IFMA	X	X
Approche psychologique et ergonomique de la charge de travail	3h15	Jérôme BENOIT	X	X
Prévention des risques	2h30	En simulation virtuelle	X	X
Communication Non-Violente	3h15	Angélique HANON	X	X
L'exercice du droit syndical	3h15	Justine LE SAUX	X	
Menu de formation à construire en fonction des objectifs : simulation, référentiel de compétences infirmier, transmissions ciblées, évaluation, parcours de stage, formation continue...	13h			X
Gestion du temps et élaboration du cycle de travail	13h	Jérôme BENOIT Sandrine LE BOT	X	X
Animation des équipes	13h	En cours	X	X
Elaboration et animation d'un cours	16h15			X
Le rôle du Cadre dans le parcours patient	3h15	Isabelle RONDEAU	X	
Plan Health Faire : sensibilisation au développement durable en santé	2h15	Brigitte GIRAULT- CLAMAGIRAND	X	
Escape Game sur la bientraitance	3h15		X	X
Les indicateurs au service du Cadre	3h15	Coralie CORBINEAU Sophie BROSSEAU	X	



Manager et contrôle de gestion	3h15	Léna MALTI Sophie BROSSEAU	X	
Gestion : s'organiser dans son travail	3h15	Jérôme BENOIT	X	X
Le manager et les relations sociales	3h15	William DIALLO Sandrine LE BOT Sylvie MICHAULT- GOUDET	X	
Le manager et le SST	3h15	Jérôme BENOIT	X	
Promouvoir la recherche en tant que Cadre	3h15	Thomas RULLEAU	X	X
La responsabilité civile du Cadre	3h15	En cours	X	
Le positionnement médecin-cadre de santé	3h15	Sandrine LE BOT	X	X
La gestion de la crise	3h15	Alexandre ROGER	X	X
La Cyber sécurité et ses enjeux pour le Cadre	2h00	Cédric CARTAU	X	X
Préparation à la prise de poste	3h15	CDS Etudiant N-1	X	X
Accueil nouvelle promotion	9h00	Equipe pédagogique	X	X
Enseignement optionnel				
Vivre nos émotions : Gestion du Stress et pleine Conscience	5h	J. BENOIT	X	X
Validation (associée Module 3)				
Présentation des consignes de la soutenance	3h15	Sandrine LE BOT	X	X
Validation Orale = soutenance	1h	Tuteurs IAE/IFCS Représentant IAE/IFCS CDS	X	X
Stage				
Préparation du stage M6	3h15	Sylvie MICHAULT- GOUDET	X	X
Régulation des apprentissages en stage (Méthode Faingold et chapeaux de Bono)	3h	Sandrine LE BOT Jérôme BENOIT	X	X
Stage	105h		X	X
Bilan				
Bilan du module et de la formation	6h30	Equipe pédagogique	X	X



OBJECTIFS DE STAGE - Module 6

Le stage se déroule du 17 mai 2027 au 04 juin 2027. L'étudiant recherche son stage et négocie ses objectifs personnels avec le cadre de santé qui sera son tuteur, en prenant en compte les objectifs de formation et d'apprentissage proposés par l'I.F.C.S.

L'étudiant remet le document « Demande d'agrément » pour validation, **avant le 15 mars 2027 - date limite**. Via la plateforme Extradoc.

Le stage est agréé par le directeur de l'IFCS après validation du référent pédagogique. Le stage M6 est réalisé dans un secteur en lien avec l'approfondissement choisi par l'étudiant. Une réunion de présentation du stage aux tuteurs est organisée en vidéoconférence la semaine précédant le stage. Il est nécessaire pour l'étudiant de solliciter un bilan demi-stage et un bilan de fin de stage pour faire le point sur l'atteinte de ses objectifs présentés au début du stage.

OBJECTIFS DE FORMATION :

Le stage doit permettre à l'étudiant de concrétiser ses compétences à :

Approfondissement de la fonction d'Encadrement :

- Prendre position en tant que cadre de santé manager d'une ou de plusieurs équipe(s) pluri professionnelle(s).
- Organiser les activités et évaluer les compétences des professionnels et des étudiants en soins infirmiers, de rééducation ou médicotéchniques, d'une unité ou d'un secteur de soins hospitalier ou extrahospitalier.

Approfondissement de la fonction Formation :

- Former et accompagner les étudiants en soins infirmiers, de rééducation ou médicotéchniques
- Organiser et mettre en œuvre des actions de formation initiale et continue
- Evaluer les capacités des apprenants

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE :

Approfondissement de la fonction d'Encadrement :

- Mettre en œuvre des activités et tâches relevant de la fonction de cadre de santé
- Utiliser des méthodes et outils relevant de cette fonction
- Analyser de manière critique ses pratiques de management
- Proposer des axes d'amélioration de ses pratiques



- Perfectionner son positionnement et ses pratiques en tant que cadre de santé dans un secteur de la formation en lien avec son projet professionnel
- Elargir sa réflexion sur l'accompagnement des étudiants et des professionnels en formation dans la construction et le développement de compétences individuelles et collectives
- Mettre en œuvre des activités et tâches relevant de la fonction de formateur des professionnels de santé, dont obligatoirement la réalisation d'une ou plusieurs interventions auprès des étudiants, en accord avec le tuteur de stage.
- S'investir dans la future fonction de formateur des professionnels de santé.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE PERSONNELS :

A préciser par l'étudiant avant ou à son arrivée en stage (selon le souhait du tuteur de stage qui l'accueille).

EVALUATION – Module 6

L'évaluation du module 6 est conjointe à celle du module 3 et valide les 9 ECTS de l'UE « Conduite de projets innovants ». Elle consiste en la réalisation d'un mémoire d'initiation à la recherche et d'une soutenance orale.

OBJECTIFS D'EVALUATION :

- Évaluer la clarté, la structure et la cohérence du mémoire écrit (problématique, objectifs, méthode, résultats, discussion, conclusion).
- Vérifier la capacité de l'étudiant à formuler une problématique claire et pertinente en lien avec une question de management en santé.
- Évaluer la pertinence du cadre théorique mobilisé et sa capacité à appuyer la réflexion.
- Apprécier la rigueur méthodologique dans la collecte, l'analyse et l'interprétation des données.
- Mesurer la capacité de l'étudiant à analyser de manière critique une situation de management ou d'organisation.
- Apprécier l'aptitude à mettre en perspective les résultats avec la littérature scientifique et les pratiques professionnelles.
- Évaluer la clarté et la maîtrise de la présentation orale.
- Vérifier la capacité à soutenir et défendre son travail face à un jury.
- Apprécier la qualité des réponses aux questions, la capacité d'adaptation et la pertinence des arguments mobilisés.



- Identifier la capacité à formuler des limites, des biais et des axes de réflexion futurs.
- Évaluer la capacité de l'étudiant à tirer des enseignements pratiques pour le management en santé.
- Vérifier l'aptitude à proposer des recommandations opérationnelles en lien avec les résultats de la recherche.
- Mesurer la capacité à prendre du recul réflexif sur sa posture de cadre et son rôle dans la transformation des organisations de santé.

BILAN du MODULE – Module 6

Un questionnaire d'appréciation des interventions du module via le logiciel « Sphinx » est adressé à la fin du module. Le bilan est transmis aux étudiants à l'issue de l'analyse.



COMMUNICATION DES RESULTATS DE DIPLOMATION

A l'issue de la formation, la DREETS (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités) organise un **jury de diplomation de cadre de santé**, présidé par le responsable du Service Certification et formations aux professions sociales et paramédicales (Joao-Luis DE OLIVEIRA), en présence du conseiller pédagogique régional - Responsable du département des Ressources Humaines en Santé, de la Direction de l'offre de soins de l'ARS (M. Stéphane GUERRAUD), de représentants de la formation : universitaires, formateurs de l'institut de formation et professionnels de santé - évaluateurs). La mission de ce jury est de statuer favorablement ou défavorablement sur la sa diplomation de chaque étudiant, au regard de leurs résultats de validation et également des éléments d'appréciation portés dans leur dossier (posture, apprentissage, travail fourni...).

Le jury de diplomation se réunit a posteriori de la fin de formation. Tenu de l'organiser avant le 30 juin, cette date est fixée par la DREETS des Pays de la Loire, organisme certificateur. A titre indicatif, il a lieu le 24 juin 2026.

Les résultats de diplomation sont alors communiqués dans un délai de 24 à 48h en période de jours ouvrés, sur le site de la DREETS et sur celui du de l'IFCS du CHU de Nantes. Ils sont également affichés sur la porte d'entrée de l'institut de formation.

Ce après quoi, le responsable du Master 2 affiche sur son site les résultats provisoires relatifs à la validation du Master pour la session de juin 2027.



CONCLUSION

La formation des cadres de santé est questionnée face aux défis du système de santé, et aux enjeux sous-tendus. La réingénierie de la formation reste en réflexion à ce jour. Cependant, L'IFCS du CHU de Nantes prend en compte la nécessité de faire évoluer l'offre de formation en regard des besoins nouveaux qu'impose le contexte de l'exercice professionnel, que ce projet pédagogique s'est attaché à souligner, et mettre en relief les apprentissages nécessaires pour y répondre.

En partenariat avec l'IAE de l'Université de Nantes, à la lumière des besoins identifiés, l'IFCS se lance le défi de modifier son approche du métier, et affirme une volonté de garantir une formation de qualité adaptée aux changements en cours et ceux qui se profilent.

Ce partenariat vise donc le développement des compétences pour pouvoir manager le travail dans une dimension résolument moderne, laissant la part belle aux collaborateurs dans ce qu'ils peuvent proposer par la mobilisation de leurs talents au service de l'organisation de travail. Favorisant ainsi l'auto-entretien de leur motivation, tout en concourant à la mission d'attraction et de fidélisation des professionnels de santé, et cela au service d'une qualité toujours renouvelée auprès des usagers.

Par l'appropriation de la recherche, ce partenariat travaille pour donner envie de la promouvoir, et y concourir ensuite dans l'exercice du métier de cadre de santé, en respectant les identités professionnelles.

Ce document est conçu par l'équipe pédagogique de l'IFCS et la responsable du Master de l'IAE. Il se veut évolutif, et pour se faire, est revu tous les ans.

Gageons que ce projet :

- Renseignera le professionnel intéressé pour rejoindre la communauté des cadres de santé,
- Répondra aux attentes des candidats admis au concours d'entrée à l'IFCS pour choisir de suivre leur formation à Nantes,
- Renseignera l'étudiant en formation, pour lui permettre d'approfondir son projet au regard de ses besoins, et des attentes de son employeur.
- Sera relayé par les établissements et les acteurs partenaires à la formation proposée pour une diffusion large et engagée sur le territoire.



« Dans un voyage ce n'est pas la destination qui compte mais toujours le chemin parcouru, et les détours surtout. »⁴⁶.

Philippe Pollet-Villard – poète

Cette formation peut s'apparenter à un voyage, et comme lui, elle se construit et sera ce que chaque étudiant en fera, de par son projet individuel de formation. Nous l'invitons fortement à dépasser la seule finalité d'obtention de ces deux diplômes, et savoir aussi profiter de ce temps de formation, d'oser la construction, si besoin la déconstruction, les rencontres, qui permettent une altérité féconde. L'intention qu'il portera à la construction de son parcours, en choisissant les détours les plus adaptés, propices à l'enrichissement personnel et professionnel, lui permettront alors sans aucun doute de se retrouver, à l'issue de la formation, « aligné » dans cette nouvelle identité professionnelle, et alors être apte à répondre ensuite sereinement à ses missions dans le contexte qui sera le sien.

Notre mission sera bien, de les y accompagner, appuyés sur une pédagogie de la réussite.

Jérôme BENOIT, directeur des soins, directeur de l'IFCS

Isabelle JASMIN, cadre supérieure de santé, formatrice permanente à l'IFCS

Sylvie MICHAULT-GOUDET, cadre de santé, formatrice permanente à l'IFCS

Stéphanie GENTIL, maître de conférences, responsable du Master 2



⁴⁶ POLLET-VILLARD, P (2011). *Le Monde nomade*. Flammarion



ANNEXES



ANNEXE 1 :

Règlement du contrôle des connaissances du Master et tableau de répartition des ECTS

MASTER 2 MAE PARCOURS MANAGEMENT DES ORGANISATIONS DE SANTÉ

MODALITES ET REGLEMENT DU CONTRÔLE DES CONNAISSANCES

Le contrôle des connaissances s'appuie sur :

A) les règles communes à l'établissement votées par le Conseil d'Administration de l'Université
Texte voté par la Commission de la Formation et de la Vie Universitaire du 27 avril 2017.

Les présentes règles communes de contrôle des connaissances et des aptitudes s'inscrivent dans le cadre réglementaire national défini par les textes suivants :

- Article L. 613-1 du code de l'éducation ;
- 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 ;
- Arrêté du 22 janvier 2014 fixant le cadre national des formations conduisant à la délivrance des diplômes nationaux de licence, de licence professionnelle et de master ;
- Décret no 2016-672 du 25 mai 2016 relatif au diplôme national de master.

B) des règles spécifiques à l'IAE Nantes

Sauf dispositions particulières énumérées dans ce document, l'IAE Nantes adopte les règles communes de contrôle des connaissances et des aptitudes adoptées par le CA de l'Université de Nantes.

C) des règles spécifiques au M2 MAE Parcours Management des organisations de santé

Le contrôle des connaissances s'effectue tout au long de l'année universitaire. Plusieurs UE sont évaluées dans le cadre concomitant du M2 et du diplôme de cadre de santé.

Des sessions de rattrapage sont organisées, soit à l'issue des résultats de l'épreuve en première session (UE co-validées par l'IAE et l'IFCS), soit en mai-juin (UE spécifiques au M2).

Une unité d'enseignement (UE) est acquise :



- Dès lors que sa note est égale ou supérieure à 10/20. Elle est alors définitivement acquise et capitalisée, sans possibilité de s'y réinscrire.

Ou

- Par compensation entre les UE, à condition d'avoir pour chacune des UE une note supérieure ou égale à 7/20 et une note supérieure ou égale à 10/20 pour l'UE « Conduite de projets innovants ». Elle est alors définitivement acquise et capitalisée, sans possibilité de s'y réinscrire.

Le Master 2 est donc validé dès lors que l'étudiant a obtenu une moyenne générale des UE égale ou supérieure à 10/20, sans note d'UE inférieure à 7/20 et avec une note égale ou supérieure à 10/20 pour l'UE « Conduite de projets innovants ».

Examens de seconde session

Dans le cas où l'étudiant ne répondrait pas à l'une ou l'autre de ces conditions, il doit se présenter à la 2^{ème} session pour valider les UE concernées. Pour les UE co-validées par l'IAE et l'IFCS, les épreuves de rattrapage pourront être anticipées pour répondre aux exigences du DCS. Les UE validées ne peuvent donner lieu à rattrapage. Pour tous les cas où l'étudiant ne se présente pas à la seconde session à laquelle il est éligible, la note attribuée en seconde session est de 0/20.

ECTS

La répartition des crédits ECTS entre les différentes UE est présentée dans le tableau ci-dessous.

Jury

Un jury désigné par le Président de l'Université, présidé par un Professeur ou un Maître de conférences des universités et comprenant des enseignants du parcours M2 MAE, délibère sur la validation des semestres du parcours.

La validation des UE comme la délivrance du diplôme sont prononcées après la délibération du jury.

La décision du jury est souveraine. Le jury se réserve ainsi la possibilité d'attribuer des "points de jury" lors des délibérations pour tenir compte de cas particuliers rencontrés par les étudiants et exprimés a priori. La mention de ces points de jury figurera alors sur le relevé de notes de l'étudiant.

Mentions de réussite

L'obtention du diplôme de M2 est assortie de la délivrance d'une mention de réussite, selon les modalités suivantes :



- Attribution de la mention Assez Bien pour une moyenne générale de l'année égale ou supérieure à 12/20 et strictement inférieure à 14/20.
- Attribution de la mention Bien pour une moyenne générale de l'année égale ou supérieure à 14/20 et strictement inférieure à 16/20.
- Attribution de la mention Très Bien pour une moyenne générale de l'année égale ou supérieure à 16/20.

Absence

La présence aux cours est obligatoire.

L'absence à une épreuve terminale entraîne un défaut de note et l'UE concernée ne peut être validée. Un courrier explicatif accompagné du justificatif de l'absence doit être apporté au secrétariat dans les 15 jours suivant cette absence. Dans le cas où le justificatif est légitimé, l'enseignant peut proposer une épreuve de rattrapage, si la situation le justifie.

Régime spécial

Il n'est pas prévu d'accueillir d'étudiants dispensés d'assiduité dans ce parcours formation continue.



TABLEAU DE RÉPARTITION DES ECTS - ANNÉE UNIVERSITAIRE 2026-2027

Unité d'enseignement (UE)	Eléments constitutifs (EC)	Volume horaire	Crédits / UE = coefficient
UE Comprendre l'environnement économique de l'organisation	Economie de la santé	14	6
	Finances Publiques	18	
UE Psychosociologie des organisations	Psychosociologie des organisations	33	6
UE Appropriation des outils numériques	Informatique	12	3
	Introduction aux SIH	3	
UE Droit et éthique managérial	Droit public	18	6
	Ethique et déontologie professionnelle	15	
UE Management de la qualité et des flux	Management de la qualité et des flux	10	3
UE Marketing public	Marketing public	14	3
UE Outils et pilotage de la performance	Gestion comptable et financière	23	9
	Calcul et analyse de coûts	17	
UE Management du travail	Organisation & Stratégie	17	12
	GRH	23	
	Animation d'équipes	14	
	Manager la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)	11	
UE Conduite de projets innovants	Initiation à la recherche	42	9
	Mémoire	9	
	Introduction à la gestion de projets	3	
UE Anglais	Anglais appliqué	30	3
		326 H	60 ECTS



ANNEXE 2 : Planning de la formation 2026-2027

 IFCS - Planification 2026-2027 Stage V SCOLAIRE CA / Férié									
Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
1		1 D	1 M	1 V Férié	1 L	1 L	1 J	1 S	1 M
2 M Rentrée	2 V	2 L	2 M	2 S	2 M	2 M	2 V	2 D	2 M
3 J	3 S	3 M	3 J	3 D	3 M	3 M	3 S	3 L	3 J
4 V	4 D	4 M	4 V	4 L	4 J	4 J	4 D	4 M	4 V
5 S	5 L	5 J	5 S	5 M	5 V	5 V	5 L	5 M	5 S
6 D	6 M	6 V	6 D	6 M	6 S	6 S	6 M	6 J Férié	6 D
7 L	7 M	7 S	7 L	7 J	7 D	7 D	7 M	7 V	7 L
8 M	8 J	8 D	8 M	8 V	8 L	8 L	8 J	8 S	8 M
9 M	9 V	9 L	9 M	9 S	9 M	9 M	9 V	9 D	9 M
10 J	10 S	10 M	10 J	10 D	10 M	10 M	10 S	10 L	10 J
11 V	11 D	11 M Férié	11 V	11 L	11 J	11 J	11 D	11 M	11 V
12 S	12 L	12 J	12 S	12 M	12 V	12 V	12 L	12 M	12 S
13 D	13 M	13 V	13 D	13 M	13 S	13 S	13 M	13 J	13 D
14 L	14 M	14 S	14 L	14 J	14 D	14 D	14 M	14 V	14 L
15 M	15 J	15 D	15 M	15 V	15 L	15 L	15 J	15 S	15 M
16 M	16 V	16 L	16 M	16 S	16 M	16 M	16 V	16 D	16 M
17 J	17 S	17 M	17 J	17 D	17 M	17 M	17 S	17 L Férié	17 J
18 V	18 D	18 M	18 V	18 L	18 J	18 J	18 D	18 M	18 V
19 S	19 L	19 J	19 S	19 M	19 V	19 V	19 L	19 M	19 S
20 D	20 M	20 V	20 D	20 M	20 S	20 S	20 M	20 J	20 D
21 L	21 M	21 S	21 L CA	21 J	21 D	21 D	21 M	21 V	21 L
22 M	22 J	22 D	22 M CA	22 V	22 L	22 L	22 J	22 S	22 M Fin formation
23 M	23 V	23 L	23 M CA	23 S	23 M	23 M	23 V	23 D	23 M
24 J	24 S	24 M	24 J CA	24 D	24 M	24 M	24 S	24 L	24 V
25 V	25 D	25 M	25 V Férié	25 L	25 J	25 J	25 D	25 M	25 S
26 S	26 L	26 J	26 S	26 M	26 V	26 V	26 L	26 M	26 D
27 D	27 M	27 V	27 D	27 M	27 S	27 S	27 M	27 J	27 L
28 L	28 M	28 S	28 L CA	28 J	28 D	28 D	28 M	28 V	28 M
29 M	29 J	29 D	29 M	29 V		29 L Férié	29 J	29 S	29 M
30 M	30 V	30 L	30 M	30 S		30 M	30 V	30 D	30 J
	31 S		31 J	31 D		31 M		31 L	

