

INSTITUT DE FORMATION DES CADRES DE SANTÉ

DEPARTEMENT DES INSTITUTS DE FORMATION



En partenariat avec IAE - Nantes Université

PROJET PEDAGOGIQUE 2023 - 2024



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

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	2
PRÉAMBULE	3
INTRODUCTION.....	4
1. FINALITÉ DE LA FORMATION ET INTENTIONS PEDAGOGIQUES	8
2. CONCEPTION DE L'APPRENTISSAGE.....	16
3. MOYENS PÉDAGOGIQUES.....	21
3.1 LES ENSEIGNEMENTS	22
3.2 LES STAGES.....	24
3.3 L'ÉVALUATION.....	27
3.4 LE SUIVI PEDAGOGIQUE.....	29
3.5 LES RESSOURCES TECHNIQUES	30
3.6 LES RÉSULTATS :	31
4. PLANIFICATION DE LA FORMATION	32
4.1 REPARTITION DES TEMPS DE FORMATION.....	32
4.2 PLANIFICATION DES DATES DE VALIDATION	33
4.3 ENSEIGNEMENTS OPTIONNELS :	34
5. DÉMARCHE QUALITÉ – ÉVALUATION DU DISPOSITIF PÉDAGOGIQUE.....	35
CONCLUSION	38
ANNEXES	I
ANNEXE 1 : Règlement du contrôle des connaissances du Master et tableau de répartition des ECTS.....	II
TABLEAU DE RÉPARTITION DES ECTS - ANNÉE UNIVERSITAIRE 2023-2024	V
ANNEXE 2 : planning de la formation 2023_2024	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 pédagogique 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) 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), le 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 a toujours évolué au regard des changements sociétaux. Il a fait l'objet de plusieurs réformes successives ces trente dernières années (planification sanitaire, décentralisation, démocratie sanitaire, déconcentration et renforcement du rôle des ARS, coopérations, Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT)...) jusqu'à la Loi RIST ¹ qui vise l'amélioration du système de santé et le déploiement des Services d'Accès aux Soins. Ces réformes ont notamment succédé aux différentes crises sanitaires ayant émaillé la confiance des bénéficiaires de l'offre de soins. Ces crises sont venues confirmer la nécessité d'interroger le système de santé à différents niveaux : politique, stratégique et organisationnel.

Dans ce contexte, la place de l'utilisateur se modifie en regard de son expérience. Jusqu'alors défini comme acteur, il est aujourd'hui reconnu ou en voie de reconnaissance d'être un partenaire dans les décisions individuelles et institutionnelles. Les métiers des professionnels de la santé sont questionnés, dans un système de santé où le choix de bénéficier d'une offre de soins publique ou privée est volontairement préservé.

Les cadres de santé gèrent au quotidien des situations de travail complexes et sont confrontés à un environnement aux mutations multiples (sanitaires, sociales, économiques, culturelles...). Ils doivent accompagner à la fois les réformes du système de santé tout en répondant aux attentes des usagers, mais aussi à celles des professionnels de santé, ceci dans un contexte d'accélération de l'utilisation du numérique dans le champ de la santé. Ces mutations appellent leurs capacités d'adaptation, d'innovation et de créativité.

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 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 sont posés dans un contexte d'incertitude sanitaire : le vieillissement de la population, le développement des maladies chroniques, la

¹ LOI n° 2021-502 du 26 avril 2021 visant à améliorer le système de santé par la confiance et la simplification

démographie médicale réduite sur certains territoires, la maîtrise des dépenses de santé, mais aussi le développement de l'inter professionnalité avec le secteur médico-social, le secteur social et la ville.

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..., ce qui vient questionner, notamment, le métier de cadre de santé défini par l'article 3 du Décret n° 2012-1466 du 26 décembre 2012².

La formation de ce dernier, en référence à l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé, fait l'objet de réflexion. Les rapports de Chantal de SINGLY (2009) sur la place des cadres dans les établissements, de Céline MOUNIER et Michel YAHIEL (2010) et 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 ont conduit à questionner le métier d'encadrant d'une unité de soins et d'activités paramédicales ou de formateur des professionnels de santé.³ Ce questionnement se poursuit d'autant plus aujourd'hui, comme pour l'ensemble de la « ligne managériale », sur la façon d'accompagner les multiples changements à mettre en place en faveur des usagers du système de santé. Accompagner le changement c'est à accompagner les bénéficiaires, mais aussi les personnes qui les portent. C'est bien là la complexité mais aussi la source de motivation du métier de cadre de santé. Pour autant que l'opération peut s'apparenter à un défi, dans le contexte actuel où injonctions se croisent entre : souci de la prise en charge individualisée, approche par démarche qualité, équilibre économique et financier, disponibilité des ressources (parfois difficulté de recrutement). Ce à quoi s'ajoute une crise de confiance des professionnels envers les métiers de la santé, tant ces multiples contingences semblent difficiles à tenir ensemble, sûrement parce que confronté aussi à un nouveau rapport social au travail, qui exprime ne plus souhaiter sacrifier la part de vie accordée à sa vie privée. Le système est donc bien complexe cherchant son équilibre, qui ne sera donc pas sans celui « vie privée, vie professionnelle » des acteurs qui s'y emploient. Pour y parvenir, le cadre de santé doit pouvoir intégrer ces données, et faire évoluer son management vers une nouvelle forme, pour relever le défi de remplir ces

² Décret n° 2012-1466 du 26 décembre 2012 portant statut particulier du corps des cadres de santé paramédicaux de la fonction publique hospitalière

³ Répertoire des METIERS de la SANTE et de l'AUTONOMIE Fonction Publique Hospitalière

missions : organiser de soins de qualité tout en conservant attractivité et fidélisation des professionnels de santé. Cette évolution ouvre la porte du care management : véritable levier de transformation des organisations, puisqu'au service de la performance, il mobilise les différentes formes d'intelligences, les 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. Il appelle pour cela une approche systémique, d'éthique organisationnelle, optimisation de la communication, des soft skills et de leurs impacts chez l'autre, ce qui permet également l'alignement avec ses valeurs. Opter pour un management moderne, c'est devenir un manager facilitateur, qui choisit de réduire une part de sa production personnelle et de son temps alloué à la gestion, au profit de l'animation et de l'innovation, ce dont les organisations de travail ont besoin : « *Les objectifs ne s'atteignent pas seuls mais collectivement* » ...

Dans le cadre des évolutions décrites, l'IFCS du CHU de Nantes a choisi un partenariat universitaire avec l'IAE pour proposer une formation co-construite à visée intégrative. Il s'agit de former les cadres de santé de demain, à la compréhension des systèmes et notamment du système de santé, aux enjeux et aux stratégies afin de mettre en œuvre les actions les plus adaptées.

La formation analyse et prépare à l'exercice professionnel, à faire face aux transformations (rapidité des évolutions technologiques et digitales), à l'évolution des besoins de la population et 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 bien cette combinaison du savoir et de l'expérience que l'IFCS choisi d'exploiter 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 personnels 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. De la même façon, par des recueils effectués à partir d'enquêtes, menées auprès de directions d'établissements, de tuteurs de stage et de 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 dans des organisations de travail précisément du secteur de la santé du soin et/ou de la vie, voire au-delà.

1. FINALITÉ DE LA FORMATION ET INTENTIONS PEDAGOGIQUES

La finalité de la formation proposée par l'IFCS en partenariat avec l'IAE est de former un cadre de santé :

- **Autonome**⁴ : 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**⁵ : Pour Zarifian, « *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 capable de gérer et s'adapter aux événements dans les situations de travail souvent complexes, toujours singulières.
- **Réflexif**⁶ : par la prise de conscience de ce qu'il fait effectivement, ce qui autorise une évolution des habiletés professionnelles

Le but est d'être capable d'exercer soit comme « encadrant d'unité de soins et d'activités paramédicales » soit comme « formateur des professionnels de santé ».

Le partenariat entre l'IFCS et l'IAE privilégie les **enseignements liés aux sciences du management** plutôt que ceux liés aux sciences de l'éducation pour s'adapter aux évolutions du contexte.

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 « faisant fonction ».

⁴ Stéphanie Desfontaines et Stéphane Montier. (2012). *Les clés de l'autonomie : Modèles et processus d'accompagnement*. Paris : Eyrolles.

⁵ Zarifian P. (1999). *Objectif compétence*. Paris : Editions Liaisons.

⁶ 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>

Le choix de l'institut d'associer plusieurs professions⁷ ou métiers au sein des 3 filières (infirmière, rééducation et médicotchnique) « 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.⁸»

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** :

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

Qui deviennent des **enjeux majeurs** pour garantir à la fois la qualité du soin, l'attractivité et la fidélisation des métiers de la santé.

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 en partenariat avec l'IAE, à faire le choix de

⁷Diététiciens - Infirmiers - Infirmiers de secteur psychiatrique - Masseurs Kinésithérapeutes - Manipulateurs en Electroradiologie Médicale — Techniciens de Laboratoires d'Analyses Biomédicales - Préparateurs en Pharmacie Hospitalière – Ergothérapeutes – Psychomotriciens

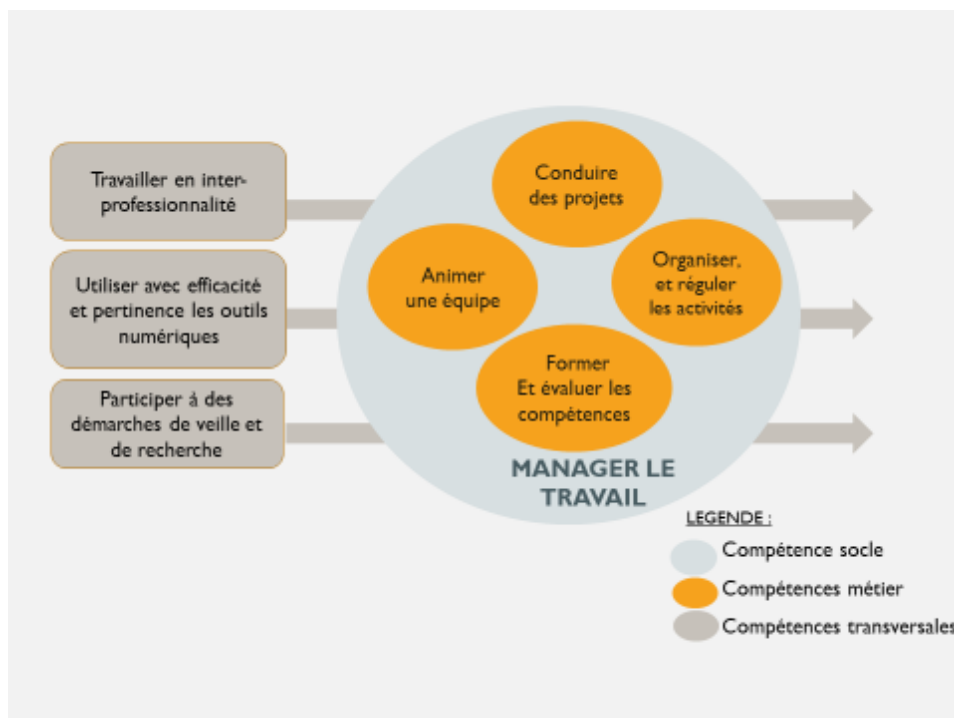
⁸ Programme) de l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme de cadre de santé

contribuer l'acquisition ou au développement d'une **compétence socle** : « **Manager le travail** ». « *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 managériale⁹* ». Il repositionne le travail dans ses 3 dimensions : subjective, objective, collective.

Aussi, cette compétence socle sous-tend :

- 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



⁹ ANACT, (2017). Apprendre à manager le travail. Livre blanc des initiatives en formation initiale et continue. 192 pages

Pour concourir à ces compétences, le projet pédagogique vise :

- Un **leadership** , dans une dimension de « **servant leader**¹⁰ », 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 étroites entre les membres du projet, la performance de n'importe quel individu influence la capacité de tous les autres membres à agir »¹¹
- Du **courage managérial et de l'engagement**
- Des aptitudes en **communication**, en **animation**, notamment d'espaces de discussion sur le travail¹²
- 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.

¹⁰ Greenleaf, R. (2003). The servant-leader within. A transformative path, Paulist press

¹¹ 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>

¹² Detchessahar, M. (coord.) (2019). L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue. Nouvelle Cité. 238 p.

Compétences METIER

Compétence « métier » 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 4 : Fonction Encadrement

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

Compétence « métier » 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

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

- Conduire des projets et/ou une démarche qualité

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

Compétence « métier » 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 médicotechniques.
- 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 médicotechniques dans la construction et le développement de compétences individuelles et collectives.

Module 5 : Fonction Formation

Module 6 : Approfondissement de la fonction

Compétences TRANSVERSALES

Compétence « transversale » 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 6 : Approfondissement de la fonction

Compétence « 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 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 :
 - 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

Compétence « transversale » 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

2. CONCEPTION DE L'APPRENTISSAGE

La formation qui prépare à la fonction « cadre de santé » est avant tout **une formation d'adultes**. Dans cette dynamique, l'équipe pédagogique et universitaire accompagne l'étudiant dans son processus d'apprentissage et de transformation, notamment par la démarche de recherche, en prenant en compte son expérience, ses interrogations, ses découvertes, ses choix et son engagement. 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 **handicap**¹³⁻¹⁴, 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,

¹³ Aspect réglementaire rappelé lors de la 5e Conférence nationale du handicap du 11 février 2020 –

¹⁴ « 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

- 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.

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 Céline JACQUET.

L'apprentissage repose sur :

- Un dispositif d'**alternance à visée intégrative**¹⁵ associant l'institut et les lieux d'exercices professionnels (stages) qui amène l'étudiant à se construire chemin faisant en combinant les savoirs théoriques, pratiques et expérientiels puisés dans ces différents espaces et enrichis par son propre parcours.
- Un **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.

¹⁵ Malglaive G. (1990). *Enseigner à des adultes*. Paris : PUF

▪ Des **méthodes pédagogiques innovantes**¹⁶ 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 »¹⁷ par :

- **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'oubli¹⁸.

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*

¹⁶ Debeauvais J., et alli. (2017). *Rapport : pour une meilleure intégration des formations paramédicales à l'université*. l'IGAS-IGAENR

¹⁷ Poncin, M. (2020). *Du présentiel au E-learning efficient : comment développer une formation professionnelle à distance*. Malakoff : Dunod

¹⁸ Source : RAGER Antoine pour Business story

- *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 :

- 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 :

- Communication en situation de crise
- 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. Des groupes « ressources » sont amenés à se constituer sur des thématiques choisies au regard des zones d'expertise des étudiants. Une cartographie de ces groupes est établie et suivie sur le DIF pour la rendre accessible au plus grand nombre d'apprenants de la filière et ainsi soutenir l'engagement et la réussite. 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.

La place des stages est reconnue comme essentielle et contributive aux compétences. **1/3 de la formation des cadres de santé** se déroule en stage, (4 périodes). Les maîtres et tuteurs de stage concourent aux apprentissages et au développement des compétences

managériales des étudiants cadres de santé, 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'apprendre**¹⁹.

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.

¹⁹ 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>

3. MOYENS PÉDAGOGIQUES

Les moyens pédagogiques mis en place pour permettre d'atteindre l'objectif sont issus d'une **organisation qui se veut « apprenante »**²⁰, 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 qui se déroule sur une durée calendaire de 42 semaines. Conformément au programme figurant en annexe de l'arrêté du 18 août 1995, ce temps est ainsi réparti :

- 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 (TPRD²¹) pour permettre à l'étudiant de réaliser notamment son travail d'initiation à la recherche (mémoire),
- 1 semaine de congés annuels

Nb : Du temps de travail personnel guidé (TPG) est prévu pour permettre à l'étudiant de compléter ses apprentissages en fonction de ses besoins ou de ses difficultés.

- 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 à 45 minutes sont planifiés avec un formateur « référent » de l'IFCS. D'autres rencontres sont possibles à l'initiative :
 - De l'étudiant,
 - Des formateurs
 - De la directrice de l'IFCS
 - De la responsable du master

²⁰ 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>

²¹ Ces journées intitulées TPRD sont des journées de travail, programmées dans la formation conformément à l'article de l'arrêté du 18 août 1995

– Des temps de régulation collectifs sont organisés, notamment avant et à l'issue des stages, pour permettre 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.

3.1 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.

Un livret pédagogique regroupe la présentation des différents modules reprenant pour chacun d'entre eux :

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

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
	UE Marketing public	Marketing public
Module 3 : Analyse des pratiques et initiation à la recherche	UE Conduite de projets innovants	Initiation à la recherche
		Mémoire
		Introduction à la gestion de projets
	UE Anglais	Anglais appliqué
Module 4 : Fonction d'encadrement	UE5 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
	UE Management du travail	Organisation & Stratégie
		GRH
		Animation d'équipes
		Manager la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)
Module 5 : Fonction de formation		
Module 6 : Approfondissement des fonctions d'encadrement et de formation professionnels	UE Appropriation des outils numériques	Informatique
		Introduction aux SIH

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

- Les cours dispensés 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 de cours, 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 sont multiples, complémentaires et intègrent de manière croissante **l'usage numérique**.

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.**

3.2 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.

Les stages sont au nombre de 4 et concernent les modules 1, 4, 5 et 6, et d'une durée de 3 semaines. Les dates et les modalités sont énumérées dans le tableau ci-après en fin de paragraphe. Ils contribuent à l'élaboration de compétences du métier de cadre.

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.

Ils 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).

Ils 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).

Tous les stages sont d'une durée de 3 semaines. La 13^{ème} semaine de stage est consacrée à des temps de régulation des apprentissages, organisée et animée par les formateurs de l'IFCS.

Ils ne sont pas rémunérés.

Ils sont soumis à la validation du directeur de l'institut.

Un temps de présentation des objectifs de stage institutionnels, et d'aide à la préparation des objectifs personnels, est réalisé avant chaque stage.

Chaque stage fait l'objet d'une appréciation réalisée par le tuteur de stage exerçant des responsabilités d'encadrement dans le service d'accueil du stagiaire. 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.

Tableau récapitulatif des stages		
Intitulé – Dates	Modalités	Planification
<p>Module 1</p> <p>23 octobre au 10 novembre 2023</p>	<p>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.</p> <p>Le stage est recherché et négocié par l'étudiant puis soumis à la validation de l'IFCS</p>	<p><u>Avant le 20 septembre 2023 :</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.</p>
<p>Module 4</p> <p>22 janvier au 09 février 2024</p>	<p>Le stage M4 est effectué en établissement de santé, de préférence²² auprès d'un tuteur cadre de santé de la même origine professionnelle</p> <p>Ce stage est recherché et négocié par l'étudiant puis soumis à la validation de l'IFCS</p>	<p><u>Avant le 27 novembre 2023 :</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.</p>
<p>Module 5</p> <p>18 mars au 05 avril 2024</p>	<p>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)</p> <p>Ce stage est choisi parmi les propositions faites par l'IFCS, ou recherché par l'étudiant puis soumis à la validation de l'IFCS</p>	<p><u>Avant le 27 novembre 2023 :</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.</p>
<p>Module 6</p> <p>20 mai au 07 juin 2024</p>	<p>Secteur en fonction de l'option d'approfondissement choisie²³ :</p> <p><u>Option M6 « encadrement »</u> : stage en unité de soins, médicotechnique, de rééducation ou médico-sociale.</p> <p><u>Option M6 « formation »</u> : stage en établissement de formation.</p> <p>Le stage est recherché par l'étudiant puis soumis à la validation de l'IFCS</p>	<p><u>Avant le 15 mars 2024 :</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.</p>

²² Un stage hors filière est possible selon des objectifs personnels argumentés

²³ 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

3.3 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.

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.²⁴

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

²⁴ 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

validation est organisée dans un délai de trois semaines maximum, suivant la communication des résultats.

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.²⁵

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 Initiation à la recherche 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

²⁵ art.11 du règlement intérieur de l'IFCS

pour les autres étudiants. Lorsque le jury a délibéré, sa décision devient définitive et intangible²⁶». Le contrôle des connaissances complet figure en annexe I.

3.4 LE SUIVI PEDAGOGIQUE²⁷

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. »²⁸

Selon PRODHOMME²⁹, « 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.

C'est pour cela, que durant ces mois de formation, des moments de rencontres appelés « suivis pédagogiques » sont planifiés, afin de permettre un accompagnement individualisé sous forme d'entretien en début, milieu et fin de formation avec chaque étudiant, mais aussi à la demande de l'étudiant, avec le formateur référent pédagogique de l'étudiant. Par ce dispositif personnalisé, l'étudiant identifie ses besoins en formation et co-construit avec le

²⁶ Guide des jurys d'examen dans les établissements publics d'enseignement supérieur – Université de Nantes – arrêté de jury 2018-2019

²⁷ 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.

²⁸ Paul, M. (2002). La nébuleuse de l'accompagnement. Education permanente .153

²⁹ Prodhomme, M. (2002) L'accompagnement dans tous ses états. Education permanente

formateur référent des objectifs contribuant à sa professionnalisation en tant que cadre de santé.

Ce modèle d'accompagnement par le suivi pédagogique des étudiants correspond à une posture professionnelle attendue en tant que cadre de santé manager ou formateur dans le but de répondre au mieux aux besoins des professionnels, dans un souci de bienveillance et de qualité de vie au travail.

3.5 LES RESSOURCES TECHNIQUES

- Une plateforme d'apprentissage en ligne : « EXTRADOC », gérée conjointement par l'IFCS et l'IAE, sur laquelle seront déposés les informations générales, les cours et les informations sur les stages.
- 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.

3.6 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 DREETS³⁰ 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 jury 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.

³⁰ DREETS : Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

4. PLANIFICATION DE LA FORMATION

4.1 REPARTITION DES TEMPS DE FORMATION

MODULE 3 : ANALYSE DES PRATIQUES ET INITIATION A LA RECHERCHE - Cours et TD : 3 semaines (90h)

<p>MODULE 1 :</p> <p style="text-align: center;">Initiation à la fonction de cadre</p> <p style="text-align: center;">Cours et TD : 3 semaines (90h)</p> <p style="text-align: center;">Stage : 3 semaines</p>	<p>MODULE 2 :</p> <p style="text-align: center;">Santé publique</p> <p style="text-align: center;">Cours et TD : 3 semaines (90h)</p>	<p>MODULE 4 :</p> <p style="text-align: center;">Fonction d'encadrement</p> <p style="text-align: center;">Cours et TD : 6 semaines (180h)</p> <p style="text-align: center;">Stage : 3 semaines</p>	<p>MODULE 5 :</p> <p style="text-align: center;">Fonction de formation</p> <p style="text-align: center;">Cours et TD : : 5 semaines (180h)</p> <p style="text-align: center;">Stage : 3 semaines</p>	<p>MODULE 6 :</p> <p style="text-align: center;">Approfondissement des fonctions d'encadrement ou de formation professionnels</p> <p style="text-align: center;">Cours et TD : 5 semaines (150h)</p> <p style="text-align: center;">Stage : 4 semaines <i>(Dont 1 semaine de régulation des apprentissages en stage)</i></p>
--	--	--	---	--

DURÉE TOTALE DE LA FORMATION :	42 semaines	1470h
COURS et TD	26 Semaines	910 h
STAGES	13 semaines	455 h
TPRD	2 semaines	70 h
CONGES ANNUELS	1 semaine	35 h

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.

4.2 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	
24/11/2023	Une épreuve écrite individuelle	MODULE 1	UE Psychosociologie des organisations	08/01/2024
04 ou 05/12/2023	Une épreuve orale en groupe	MODULE 1	UE Droit et éthique managérial	08/01/2024
09/10/2023	Une épreuve écrite individuelle sur table		UE Appropriation des outils numériques	Juin 2024
23 et 28/11/2023	Une épreuve orale en groupe		UE Marketing public	Juin 2024
15/01/2024	Une épreuve écrite individuelle sur table		UE Outils et pilotage de la performance	Juin 2024
19/02/2024	Une épreuve écrite individuelle sur table	MODULE 2	UE Comprendre l'environnement économique de l'organisation	25/03/2024
14/03/2024	Une épreuve orale de groupe	MODULE 4	UE Management du travail	19/04/24
14/03/2024	Une épreuve écrite individuelle	MODULE 4	UE Management des flux et de qualité	19/04/2024
17/05/2024	Note de participation de l'oral et épreuve écrite sur table		UE Anglais	Juin 2024
19/04/2024	Une épreuve écrite individuelle	MODULE 5		07/05/2024
23 ou 24/04/2024	Une épreuve orale individuelle	MODULE 5		06/05/2024
14/05/2024	Mémoire de recherche : dépôt du travail écrit individuel	MODULES 3 et 6	UE Conduite de projets innovants	Septembre 2024
10 ou 11/06/2024	Mémoire de recherche : soutenance orale individuelle			

4.3 ENSEIGNEMENTS OPTIONNELS :

	INTENTION PEDAGOGIQUE	MODALITÉS / HORAIRES
Approfondissement Informatique	Permettre à l'étudiant de développer ses capacités à utiliser les logiciels Word, Excel, Power Point.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 séances optionnelles de 2h selon les demandes des étudiants – à partir de novembre 2023, de 17H30 à 19H30 ▪ 2 séances optionnelles de 3h « SOS informatique » dans l'objectif de formaliser le mémoire - en avril /mai 2024.
Ateliers « Gestion du stress – Accueil des émotions – retrouver de l'espace intérieur »	Permettre à l'étudiant d'appivoiser ses émotions, gérer son stress et de développer son intelligence émotionnelle.	5 séances d'1 h : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 en octobre ▪ 2 en novembre ▪ et 1 en décembre 2023.

5. 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'Agefiph³¹).

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 celui 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. Répondant à l'obligation de certification QUALIOPi, le CHU de Nantes et donc le DIF a été certifié selon ce référentiel en février 2022.

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

³¹ 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.

- Son pilotage

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 QUALIPOI et est labellisé pour la période du 22/02/2022 au 21/02/2025.

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.

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 des apprentissages nécessaires pour cela.

En partenariat avec l'IAE de l'Université de Nantes, à la lumière de 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.

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,
- Sera relayé par les établissements et les acteurs partenaires à la formation proposée pour une diffusion large et engagée sur le territoire.

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 revu tous les ans.

L'équipe souhaite la réussite de tous ses apprenants et s'y emploie dans une pédagogie de la réussite.

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

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.

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

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

Fabienne KOLKIEWICZ, *cadre supérieure de santé, formatrice permanente à l'IFCS*

Stéphanie GENTIL, *maître de conférences, responsable du Master 2*

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 au mémoire de recherche. 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 initiation à la recherche.

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 2023-2024

Unité d'enseignement (UE)	Éléments 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	17	6
	Ethique et déontologie professionnelle	14	
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	25	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)	7 + 4 année N+1	
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 2023_2024

Plannification Promotion 2023-2024										Dates de validation	Dates des résultats	Dates de revalidation	Stage	TPRD	CA
Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin						
1 V		1 D		1 M Férié	1 V		1 L Férié	1 J		1 V		1 L Férié	1 M Férié	1 S	
2 S		2 L		2 J		2 S	2 M CA	2 V		2 S		2 M	2 J	2 D	
3 D		3 M		3 V		3 D		3 M		3 S		3 D	3 V	3 L	
4 L Rentrée	4 M	4 S		4 L O Mo1	4 J		4 D		4 L		4 J	4 S	4 M	4 M	
5 M	5 J	5 D		5 M O Mo1	5 V		5 L		5 M		5 V RM4	5 D	5 M	5 M	
6 M	6 V	6 L		6 M	6 S		6 M		6 M		6 S	6 L	6 J	6 J	
7 J	7 S	7 M		7 J	7 D		7 M		7 J		7 D	7 M RevM5	7 V	7 V	
8 V	8 D	8 M		8 V	8 L RevM1	8 J		8 V	8 L		8 L	8 M Férié	8 S	8 S	
9 S	9 L UE Inform.	9 J		9 S	9 M	9 V		9 S	9 M		9 M	9 J Férié	9 D	9 D	
10 D	10 M	10 V		10 D	10 M	10 S		10 D	10 M		10 M	10 V	10 L Soutenance	10 L	Soutenance
11 L	11 M	11 S		11 L	11 J	11 D		11 L	11 J		11 J	11 S	11 M Soutenance	11 M	Soutenance
12 M	12 J	12 D		12 M C Technique	12 V		12 L		12 M		12 V	12 D	12 M	12 M	
13 M	13 V	13 L		13 M	13 S		13 M		13 M		13 S	13 L	13 J	13 J	
14 J	14 S	14 M		14 J	14 D		14 M		14 J O + E Mo4	14 D		14 M D, Mémoire	14 V	14 V	
15 V	15 D	15 M		15 V RM1	15 L UE Comp AC	15 J		15 V RM2	15 L		15 M	15 S	15 S	15 S	
16 S	16 L	16 J		16 S	16 M	16 V		16 S	16 M		16 M	16 J C Technique	16 D	16 D	
17 D	17 M	17 V		17 D	17 M	17 S		17 D	17 M		17 V	17 V UE Anglais	17 L	17 L	
18 L	18 M	18 S		18 L	18 J	18 D		18 L SM5	18 J		18 S	18 S	18 M	18 M	
19 M	19 J	19 D		19 M	19 V	19 L Mo2 Eco5 FP		19 M		19 V E Mo5-RevM4	19 D	19 D	19 M	19 M	
20 M	20 V	20 L		20 M	20 S		20 M		20 M		20 S	20 L J Solidarité	20 J Bilan For	20 J	Bilan For
21 J	21 S	21 M		21 J	21 D		21 M		21 J		21 D	21 M SM6	21 V Acc. 24-25	21 V	Acc. 24-25
22 V	22 D	22 M		22 V	22 L SM4	22 J		22 V	22 L		22 M	22 M	22 S	22 S	
23 S	23 L SM1	23 J UE Marketing	23 S	23 M	23 V	23 S		23 M	23 J		23 M	23 J	23 D	23 D	
24 D	24 M	24 V E Mo1	24 D	24 M	24 S		24 D		24 M O Mo5	24 V		24 V	24 L	24 L	
25 L	25 M	25 S		25 L Férié	25 J		25 D		25 L RevM2	25 J O Mo5	25 S	25 S	25 M	25 M	
26 M	26 J	26 D		26 M CA	26 V		26 L		26 M		26 V	26 D	26 M	26 M	
27 M	27 V	27 L		27 M CA	27 S		27 M		27 M		27 S	27 L	27 J	27 J	
28 J	28 S	28 M UE Marketing	28 J CA	28 D	28 M		28 J		28 J		28 D	28 M	28 V	28 V	
29 V	29 D	29 M		29 V CA	29 L		29 J		29 V		29 L	29 M	29 S	29 S	
30 S	30 L														
31 M															

Navigation bar with icons for mouse, hand, zoom in (+), zoom out (-), 66,1% zoom level, and other utility icons.