

# Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissements ou de Services d'Intervention Sociale

201, av. R. Pinchard  
B.P. 2009 - 54100 Nancy  
Tél. +33 (0)3 83 93 36 00  
Fax +33 (0)3 83 93 36 54  
www.irts-lorraine.fr

## Projet pédagogique

41, av. de la Liberté  
Le Ban-Saint-Martin  
C S 5 0 0 2 9  
57063 Metz cedex 2  
Tél. +33(0)3 87 31 68 00  
Fax +33 (0)3 87 31 68 29  
www.irts-lorraine.fr



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>1. RELEVER LE DEFI DE LA COMPLEXITE .....</b>	<b>3</b>
1.1 Des constats quant à l'évolution des réalités sociales .....	3
1.2 Une conception revendiquée de la fonction de direction .....	4
<b>2 DES PRINCIPES FONDATEURS POUR LE DISPOSITIF DE FORMATON.....</b>	<b>5</b>
2.1 Transversalité et diversité de la formation .....	5
2.2 Autonomie intellectuelle, favorisée par l'acquisition de méthodes et d'outils .....	5
2.3 Principe d'alternance et articulation recherche action .....	5
2.4 Individualisation, prise en compte et valorisation des parcours et profils individuels .....	6
2.5 Ouverture aux mondes professionnels et universitaires .....	6
2.6 Inscription dans une dimension européenne qui fasse sens.....	6
<b>3 DES MOYENS AU SERVICE D'UN PROJET .....</b>	<b>7</b>
3.1 L'IRTS de Lorraine : lieu de formation et espace ressource .....	7
3.2 Une équipe pédagogique CAFDES.....	7
3.3 Une logique régionale et inter-régionale affirmée.....	8
3.4 Une production de moyens pédagogiques spécifiques et adaptés .....	8
3.5 L'apport des technologies numériques : la Formation Ouverte et/ou à Distance (FOAD) .....	8
<b>4 DES MODALITES MULTIPLES POUR UNE QUALIFICATION UNIQUE .....</b>	<b>9</b>
4.1 Les ECTS.....	9
4.2 La validation des acquis de l'expérience.....	9
4.3 Une fonction de conseils, d'animation et d'expertise.....	9
4.4 Un partenariat institutionnel élargi .....	10
<b>II LE CADRE GENERAL DE LA FORMATION .....</b>	<b>11</b>
<b>TABLEAU DE PLANIFICATION GENERALE DE LA FORMATION ET DES EPREUVES DE CERTIFICATION .....</b>	<b>11</b>
<b>III L'ORGANISATION PEDAGOGIQUE DE LA FORMATION .....</b>	<b>13</b>
1.1 La coordination pédagogique .....	13
1.2 Le secrétariat pédagogique .....	13
1.3 Les enseignants .....	14
<b>IV LES CONTENUS DE LA FORMATION.....</b>	<b>15</b>
1.1 Domaine de formation 4.....	15
<b>1. EXPERTISE DE L'INTERVENTION SANITAIRE ET SOCIALE SUR UN TERRITOIRE.....</b>	<b>15</b>
<b>DOMAINE DE FORMATION 4 .....</b>	<b>15</b>
1.1 POLITIQUES PUBLIQUES .....	18
1.2 EUROPE SANITAIRE ET SOCIALE .....	20
1.3 NOTE D'AIDE À LA DECISION.....	21
1.4 STAGES REFERENCES AUX DF 4.....	23
1.5 ENSEIGNEMENT DE LA LANGUE ANGLAISE.....	23
2.1 Domaine de formation 2.....	24
<b>2. MANAGEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>24</b>
<b>DOMAINE DE FORMATION 2 .....</b>	<b>24</b>
2.1 DROIT DU TRAVAIL ET LEGISLATION SOCIALE.....	25

2.2 LA DIMENSION PERSONNELLE DU MANAGEMENT.....	26
2.3 MANAGEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	27
<b>3. GESTION ECONOMIQUE, FINANCIERE ET LOGISTIQUE D'UN ETABLISSEMENT OU SERVICE .....</b>	<b>29</b>
<b>DOMAINE DE FORMATION 3 .....</b>	<b>29</b>
3.1 GESTION BUDGETAIRE ET COMPTABLE .....	31
3.2 GESTION LOGISTIQUE .....	32
3.3 GESTION FINANCIERE .....	33
4.1 Domaine de formation 1.....	35
<b>4. ELABORATION ET CONDUITE STRATEGIQUE D'UN PROJET D'ETABLISSEMENT OU DE SERVICE.....</b>	<b>35</b>
<b>DOMAINE DE FORMATION 1 .....</b>	<b>35</b>
4.1 PILOTAGE ET METHODOLOGIE DE PROJET .....	38
4.2 STAGES REFERENCES AU DF 1 .....	39
4.3 LE MEMOIRE .....	39
<b>V LES STAGES .....</b>	<b>42</b>
<b>VI EPREUVE DE CERTIFICATION ET CONTROLE CONTINU.....</b>	<b>44</b>
<b>VII LA MISE EN CREDITS DU CAFDES .....</b>	<b>46</b>
<b>VIII DES PARCOURS PERSONNALISES DE FORMATION .....</b>	<b>47</b>
<b>IX DELIVRANCE DU DIPLOME .....</b>	<b>48</b>
<b>X. AVANT ET APRES LE CAFDES.....</b>	<b>49</b>
1.1 La préparation à la sélection.....	49
1.2 La sélection .....	49
<b>XI LA FORMATION CONTINUE .....</b>	<b>50</b>
<b>XII LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE .....</b>	<b>51</b>
<b>XIII LES MOYENS PEDAGOGIQUES .....</b>	<b>51</b>
1.1 Les moyens humains .....	51
1.2 Les moyens matériels.....	53
1.3 Les ressources partenariales .....	54
<b>XIV LES INSTANCES POLITIQUES ET DE CONCERTATION .....</b>	<b>55</b>
<b>XV UNE DEMARCHE D'EVALUATION.....</b>	<b>56</b>
<b>XIV. ANNEXES .....</b>	<b>58</b>
<b>ANNEXE 1.....</b>	<b>59</b>
<b>ANNEXE 2.....</b>	<b>61</b>
<b>ANNEXE 3.....</b>	<b>62</b>
<b>ANNEXE 4.....</b>	<b>63</b>
<b>ANNEXE 5.....</b>	<b>64</b>
<b>ANNEXE 6.....</b>	<b>65</b>
<b>ANNEXE 7.....</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXE 8.....</b>	<b>70</b>
<b>ANNEXE 9.....</b>	<b>74</b>
<b>ANNEXE 10.....</b>	<b>84</b>
<b>ANNEXE 11.....</b>	<b>87</b>
<b>ANNEXE 12.....</b>	<b>89</b>
<b>ANNEXE 13.....</b>	<b>91</b>
<b>ANNEXE 14.....</b>	<b>94</b>
<b>ANNEXE 15.....</b>	<b>96</b>
<b>ANNEXE 16.....</b>	<b>97</b>

# **INTRODUCTION**

## **1. RELEVER LE DEFI DE LA COMPLEXITE**

Former des Directeurs d'établissements et de services sociaux, ce n'est pas simplement mettre en œuvre un processus de formation, aussi efficace et pertinent soit-il. La formation des directeurs ne peut en effet se concevoir qu'intégrée à une ambition, celle de répondre avec courage et cohérence aux défis que posent la complexité et les évolutions des politiques sociales dont ces dirigeants seront parmi les acteurs.

C'est porteur de ce projet que l'équipe pédagogique invite les stagiaires tant à l'acquisition des indispensables techniques et méthodes d'intervention, marques de leur professionnalité, qu'au développement de dispositions intellectuelles marquées par la rigueur, l'analyse, l'ouverture et la créativité face à une réalité incertaine et complexe.

Ce sont là les conditions de la garantie d'une véritable éthique professionnelle qui fonde et préserve la nature de toute intervention sociale de qualité et permette aux personnels autant qu'aux personnes accompagnés de cheminer et de mobiliser le meilleur de leurs capacités.

Le dispositif de formation du CAFDES à l'IRTS de Lorraine s'ancre donc dans un certain nombre de constats relatifs à la situation et aux réalités sociales, auxquelles nous semble devoir répondre un profil de professionnel adapté. Nous souhaitons offrir les moyens aux stagiaires en formation, d'inventer une identité de direction dynamique et authentique pour relever les défis de la complexité.

### **1.1 Des constats quant à l'évolution des réalités sociales**

Les politiques sociales s'inscrivent au cœur des évolutions sociales et sont marquées par des mutations qu'il faut assumer tout en conservant intacts le souci et le respect des usagers, la mise en œuvre du cadre réglementaire et l'équilibre entre des dimensions parfois contradictoires de l'individuel et du collectif - du politique, du social et de l'économique - des logiques d'intervention légitimées et des réalités rencontrées.

**Les cadres d'intervention** ont tout d'abord changé. La décentralisation et la mise en œuvre de nouvelles lois d'organisation du secteur sont les faits les plus marquants d'un processus d'évolution des logiques qui président à la réalisation de nos missions. Des repères et contraintes nouvelles apparaissent en termes de financement, d'évaluation et de qualité, de prise en compte des usagers ou encore de mobilisation des compétences.

Si l'Europe institutionnelle semble, quant à elle, parfois éloignée et peu lisible, elle n'en demeure pas moins la source de nouveaux critères normatifs et de nouvelles pratiques. Les directeurs formés aujourd'hui auront à mettre en œuvre concrètement des politiques définies à l'échelle communautaire et répondant à des logiques différentes de celles du cadre national. Des enjeux de qualification européenne et de mobilité des personnels se font jour.

Certes, il y a dans ces évolutions une source de contraintes et d'incertitudes, mais aussi une chance de réinventer et de renouveler nos pratiques tout en préservant le cœur de nos valeurs et de notre identité. La formation de directeur doit donner des clefs de compréhension et d'action pour tenir ce pari.

**Le visage de la société française** connaît lui aussi une évolution rapide qui affecte les politiques sociales. On ne peut que constater la fragilisation de nombre de formes sociales protectrices qui viennent affecter les plus fragiles des membres de notre société et imposent de répondre avec détermination aux situations nouvelles qui se présentent.

Les évolutions démographiques que caractérise un glissement de la pyramide des âges vers les groupes les plus âgés imposent de nouvelles articulations entre les dispositifs de prise en charge de la dépendance, de nouvelles effectivités des droits à l'autonomie, et redessine la frontière entre sanitaire et social.

La situation d'emploi, dans un système qui reste celui d'un chômage de masse, faisait encore, il y a peu, frontière avec l'exclusion. Le développement de la précarité salariale et des nouvelles formes de pauvreté nous amènent à considérer des situations où l'emploi est parfois constitutif de la situation d'exclusion.

Des formes nouvelles d'incertitude viennent concerner la protection de l'enfance et l'aide sociale aux jeunes : les mineurs isolés, les évolutions marquées des phénomènes de maltraitance, le durcissement de la segmentation du marché du travail et les phénomènes complexes qui affectent certains territoires urbains font deviner une nécessaire remise à plat des méthodes de travail et appelle une inventivité certaine.

Ainsi, plus que de gérer, les personnels de direction devront associer analyse, vision et efficacité dans leur pratique quotidienne.

**Les profils des équipes** enfin, dans une situation marquée par de nouvelles voies d'accès à la qualification, la future mobilité européenne, la confrontation à des problématiques nouvelles, sont autant d'éléments qui imposent de trouver des modèles de management capables de mobiliser au mieux le meilleur de ces équipes au service d'un projet institutionnel.

La formation CAFDES s'inscrit dans la prise en compte de ces enjeux afin de défendre une certaine conception tant du travail social que de la fonction de direction.

## **1.2 Une conception revendiquée de la fonction de direction**

A la complexité des situations sociales, notre conviction est que les professionnels du secteur, et tout particulièrement les cadres doivent répondre à la complexité des situations sociales par un profil diversifié, cohérent et évolutif.

Nous concevons le profil du directeur d'établissement et de service comme celui d'un cadre de haut niveau. Ainsi, il est important que la formation puisse l'inscrire dans une relation de travail avec d'autres décideurs et dirigeants. C'est dans ce but que l'IRTS de Lorraine noue des liens privilégiés avec le monde universitaire, les Instituts d'Administration des Entreprises de Metz et de Nancy, l'Institut National Spécialisé d'Etudes Territoriales, mais aussi dans la diversité professionnelle, internationale et disciplinaire des intervenants. Autant de partenaires qui entendent offrir aux étudiants la possibilité d'inventer leur propre identité de directeur.

Les pratiques et les compétences des directeurs doivent, par conséquent, pouvoir évoluer, s'adapter et s'enrichir dans un cadre dynamique. Nous concevons le dispositif de formation des directeurs comme une unité articulant formation initiale qualifiante, formation à la recherche ainsi qu'une offre riche et souple de formation continue. Cette dernière doit notamment évoluer régulièrement pour rester en phase avec les besoins des personnels en poste et offrir autant des modules théoriques que techniques.

Ces points d'attention visent à favoriser l'analyse des pratiques et l'acquisition de compétences et de dispositions caractéristiques de notre conception de la direction :

- une technicité solide, garante de qualité et d'efficacité, associée à une culture générale professionnelle élargie,

- des aptitudes à la lecture de situations complexes et appuyées sur des références plurielles mais maîtrisées,
- Une méthodologie de recherche et de travail garante à la fois de cohérence, de précision et de sérieux des projets initiés,
- Une ouverture d'esprit permettant d'assumer les défis posés par les évolutions du secteur,
- Des aptitudes relationnelles et une aisance dans la communication tant écrite qu'orale, personnelle qu'institutionnelle,
- Un ancrage dans une identité professionnelle et un ensemble de valeurs qui fondent l'esprit même d'une intervention sociale.

Notre ambition est de former des cadres en mesure de défendre ses fondements, d'accompagner ses évolutions et de relever les défis nouveaux qui s'imposent à ses acteurs.

Nous défendons une idée de la fonction de direction où chaque étudiant est invité à créer un profil original qui lui corresponde pleinement.

C'est donc fort de ces constats sur les réalités sociales et riches d'une conception ambitieuse et élevée de la fonction de direction, que l'IRTS de Lorraine a élaboré les principes sur lesquels repose son dispositif de formation CAFDES.

## **2 DES PRINCIPES FONDATEURS POUR LE DISPOSITIF DE FORMATION**

Le projet pédagogique de l'IRTS de Lorraine repose non seulement sur des modalités pédagogiques soucieuses de qualité, mais aussi sur des principes transversaux qui spécifient toute la formation et marquent son identité. Ce sont des principes d'action autant que des valeurs professionnelles, et nous invitons nos stagiaires et nos partenaires à les partager, à se les approprier et à les enrichir.

### **2.1 Transversalité et diversité de la formation**

La fonction de direction, son cadre d'exercice, la richesse des compétences à mettre en œuvre ne sauraient se satisfaire d'une formation à laquelle ces dimensions manqueraient. Dans le respect des identités disciplinaires et professionnelles, le dispositif CAFDES veille à la diversité et la transversalité tant des contenus que des intervenants. Une culture générale professionnelle élargie et ouverte s'impose dans les métiers d'encadrement.

### **2.2 Autonomie intellectuelle, favorisée par l'acquisition de méthodes et d'outils**

La nécessaire inventivité, la réactivité et les capacités d'adaptation attendues d'un directeur autant qu'une certaine conception de l'individu nous amènent à défendre le principe de l'autonomie et de la valeur de la pensée personnelle de chaque étudiant. Cependant, l'autonomie intellectuelle n'a de sens que si elle dispose de moyens pour s'exercer avec solidité, rigueur et maîtrise. L'acquisition de méthodologies doit donc être pensée non comme une bride ou un formatage de l'esprit, mais comme une garantie pour une liberté intellectuelle.

### **2.3 Principe d'alternance et articulation recherche action**

L'alternance est un principe fort des formations du secteur social et, en cela, un élément fort de sa culture. Il repose sur l'idée que la qualification opère au travers de la diversité des institutions. La formation CAFDES est fidèle à cette conception grâce à un dispositif réfléchi de stages et de formations sur sites. Les stagiaires sont dès leur entrée en formation des

directeurs au sens fort du terme et l'articulation théorie – recherche - action qui s'opère en centre doit leur permettre d'épanouir et de préciser ce profil.

#### **2.4 Individualisation, prise en compte et valorisation des parcours et profils individuels**

Une des richesses essentielles des promotions accueillies tient à la diversité des parcours et des formations antérieures. Tous les stagiaires doivent pouvoir apporter la valeur ajoutée de leur cursus au processus de formation. L'équipe de formateurs tient, au travers de modalités pédagogiques adaptées, à prendre en compte les spécificités de chaque étudiant, de favoriser leur participation et d'exploiter leur capital d'expérience au sein d'une démarche collective. Les entretiens individualisés, le suivi personnel des démarches de recherche, les évaluations et bilan systématisés sont les outils de cette ambition.

Si les professionnels du secteur ont fort à gagner à s'enrichir au contact de pratiques développées par d'autres acteurs, ils sont également dépositaires de savoirs et de techniques de grande valeur élaborés dans la pratique et la recherche spécifiques au travail social. Une formation de la nature du CAFDES se doit de favoriser la valorisation de ces savoirs. Cela passe par l'inscription du dispositif dans une dynamique de recherche, de liens étroits et approfondis avec les milieux universitaires et la participation active à des projets européens.

#### **2.5 Ouverture aux mondes professionnels et universitaires**

Ce souci répond aux objectifs précédents. Il entend participer à la dimension régionale partenariale marquée de l'IRTS de Lorraine. Il prend la forme, en ce qui concerne les milieux professionnels, d'un partenariat concernant la mise à disposition d'intervenants, la réalisation de stages, les formations sur site et la réalisation d'action de formation continue. Le partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur prend la forme d'une mutualisation de moyens, d'échanges de pratiques, et le projet de tronc communs permettant l'acquisition de double validation de diplômes. Nous sommes attachés à la richesse analytique et conceptuelle de l'université à laquelle nous souhaitons apporter une expertise professionnelle de notre secteur. Notre conviction est qu'une formation de directeur est à sa place à la fois dans les l'IRTS et dans les Universités.

#### **2.6 Inscription dans une dimension européenne qui fasse sens**

L'Europe est, sans conteste, le cadre actuel le plus dynamique qui soit, en termes d'élaboration de normes, appelé à influencer le travail social. En méconnaître les enjeux, les logiques et l'importance reviendrait à se priver tant d'un vecteur de participation que de ressources stratégiques. Il n'est donc pas concevable que des directeurs, qui auront à assumer des politiques d'origine communautaire, la mobilité des personnels et à gérer des crédits européens, n'en maîtrisent pas les rouages. Une attention particulière est portée à cette question que nous refusons de circonscrire à un simple apport de connaissances ou de réduire à une simple dimension des politiques publiques. La dimension européenne, espace naturel des futures pratiques de l'action sociale, doit être un axe structurant du projet de formation des directeurs. Celle-ci comprendra des apports précis offerts par des professionnels de l'Europe (Module Européen organisé par la cour de Justice Européenne), la participation de professeurs étrangers, des formations sur sites qui exploitent les facilités frontalières offertes par la localisation de l'agglomération messine, des stages et séjours d'études à l'étranger et l'inscription de l'IRTS dans des projets de développement de diplômes européens de direction. C'est appuyé sur ces principes de travail que l'IRTS de Lorraine entend mobiliser des moyens spécifiques au service du projet de formation de ses étudiants CAFDES.

### **3 DES MOYENS AU SERVICE D'UN PROJET**

La formation CAFDES s'intègre à la démarche institutionnelle globale de l'IRTS de Lorraine au sein duquel elle affirme une identité spécifique appuyée sur des moyens et des méthodes identifiables, évaluées et régulées.

Cette spécificité permet de traduire, à l'échelle des formations de directeur, un souci de qualité, d'adaptation et de cohérence tout en se donnant les moyens de répondre au mieux aux besoins de formations exprimés tant en formation initiale et continue, que dans le cadre du dispositif de la validation des acquis de l'expérience. L'équipe pédagogique CAFDES est soucieuse de garantir une unité, une lisibilité et une articulation entre les différentes voies d'accès à la qualification et au sein des enseignements.

#### **3.1 L'IRTS de Lorraine : lieu de formation et espace ressource**

L'inscription de la formation CAFDES dans l'IRTS de Lorraine lui permet de faire profiter pleinement ses étudiants des facilités qui s'y rattachent et de sa dimension régionale :

- des locaux fonctionnels et équipés avec des espaces réservés au CAFDES,
- des centres de ressources et de documentation informatisés avec des moyens importants pour les connexions Internet et la reprographie. Des partenariats universitaires permettent l'accès à d'autres centres de documentation lorrains,
- un parc audiovisuel et des moyens techniques associés,
- une plateforme culturelle dynamique incarnée par le Studiolo,
- des cycles de conférences de haut niveau en accès libre grâce au Forum,
- une localisation géographique facilitant les échanges régionaux et européens,
- un rôle d'animation régional affirmé.

L'IRTS est tout particulièrement associé à la Région Lorraine et à l'EHESP dans la mise en œuvre du projet CAFDES.

#### **3.2 Une équipe pédagogique CAFDES**

Le pilotage de la formation CAFDES est assuré par une équipe pédagogique spécifique placée sous la responsabilité du coordinateur. Cette équipe fonctionne de manière élargie en associant les principaux intervenants pour mener si nécessaire une réflexion sur la dimension politique du diplôme, les enjeux de la formation, et la garantie d'une cohérence globale du processus de formation. Un secrétariat spécifique lui est attaché.

Cette équipe fonctionne selon des procédures de travail définies, qui sont garanties d'un pilotage vigilant de la formation et de la prise en compte des réalités vécues et évoquées par les stagiaires et professionnels. L'équipe pédagogique est en cela garante d'un label de qualité.

Des rencontres entre intervenants ont lieu régulièrement. On y procède à l'évaluation et à l'amélioration des pratiques et des outils. Les sessions suivantes y sont organisées avec précision à partir du schéma général défini en début d'année.

L'équipe pédagogique assure une vigilance quant à la concordance du dispositif de formation avec le cahier des charges de l'École des Hautes Études en Santé Publique relatif au diplôme visé.



Cette méthode de travail, au service d'un projet clairement défini, participe à l'existence d'une identité repérable de la formation de directeur au sein de l'IRTS et dans le secteur social et médico-social. Cette identité participe à la légitimité et à la crédibilité de cette qualification tant auprès des employeurs que des tutelles.

### **3.3 Une logique régionale et inter-régionale affirmée**

La dimension régionale de la formation CAFDES s'affirme par une présence, au sein de l'équipe pédagogique, de personnels encadrants des quatre départements de la Lorraine. La composition du CTP vient confirmer cette implication. Cette dimension est, par ailleurs, illustrée par les lieux de stage couvrant l'ensemble de la région.

Les épreuves de sélection à l'entrée en formation CAFDES sont organisées par l'inter-région Grand Est/Océanie. Cette mise en synergie des moyens ne saurait s'arrêter là. C'est pourquoi, toujours dans une volonté de développer une logique inter-régionale de formation, des modules communs (module Europe) d'enseignement sont mis en place. Cette synergie permet, entre autre, aux stagiaires des différents centres de formation de se rencontrer et d'échanger sur leurs expériences professionnelles et de formation.

### **3.4 Une production de moyens pédagogiques spécifiques et adaptés**

La spécificité de la formation CAFDES impose que l'on mette à la disposition des stagiaires et formateurs des outils adaptés et pertinents pour faciliter les apprentissages.

L'IRTS de Lorraine produit donc des moyens pédagogiques propres à la formation des directeurs. Cette démarche d'ingénierie pédagogique est placée sous la responsabilité du coordinateur, appuyé par l'équipe pédagogique et d'éventuels intervenants qualifiés.

Ces outils prennent différentes formes :

- supports écrits (syllabus, plan et contenu de cours), exigés de chaque intervenant,
- outils de formation (fiches méthodologiques, note technique),
- plateforme informatique avec tous documents relatifs à la formation mis en réseau à l'usage de l'équipe pédagogique et des stagiaires,
- ateliers de travaux sur site,
- organisation de journées thématiques

### **3.5 L'apport des technologies numériques : la Formation Ouverte et/ou à Distance (FOAD)**

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont de plus en plus utilisées de façon variable par les établissements d'enseignement supérieur à travers le monde. Elles sont intégrées autant dans un enseignement présentiel que comme un enseignement ouvert et à distance. L'usage des TIC permet de mettre en place un mode d'enseignement, celui de la formation à distance également appelée E-formation, E-learning ou formation en ligne. Ce type de formation peut se définir par rapport à la formation présentielle, intramuros, comme étant une formation qui se caractérise par la délocalisation spatio-temporelle. Les apprenants ne sont pas obligés d'être présents dans les mêmes lieux et en même temps que les enseignants.

L'IRTS de Lorraine entend relever le défi des nouvelles technologies en offrant aux stagiaires une palette d'enseignements à distance.

## **4 DES MODALITES MULTIPLES POUR UNE QUALIFICATION UNIQUE**

La réforme européenne des diplômes d'enseignement supérieur offre une opportunité de repenser une articulation solide entre trois formes d'accès à une même qualification dont nous souhaitons garantir l'unité et l'identité.

### **4.1 Les ECTS**

Le système des crédits européens de transfert (European Credits Transfer System) est un système européen de transferts de crédits pour les étudiants européens, basé sur une charge de travail exigée pour réaliser les objectifs d'un programme, objectifs indiqués en terme de résultats d'étude et des compétences à acquérir.

L'inscription dans ce dispositif permet au CAFDES d'acquérir une reconnaissance européenne qui est valorisée auprès de l'ensemble des étudiants européens. Ce système encourage la coopération entre les centres de formation européens, ainsi qu'avec les universités européennes. La mobilité des stagiaires est un élément essentiel de cette coopération.

### **4.2 La validation des acquis de l'expérience**

La validation des acquis de l'expérience est un droit individuel inscrit dans le code du travail et institué par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002. Ce dispositif permet à une personne engagée dans la vie active de faire valoir son expérience pour acquérir tout ou partie d'une certification à finalité professionnelle.

La VAE n'est pas une démarche anodine. Elle exige un investissement et un travail personnel important. Elle permet aux personnes s'engageant dans cette démarche d'obtenir une reconnaissance statutaire, d'évoluer dans leur métier, de préparer une reconversion.

Le service VAE de l'IRTS de Lorraine s'engage dans une démarche pédagogique réfléchie et contextualisée avec les professionnels pour offrir aux candidats les moyens d'un accompagnement individualisé adapté à chaque personne. Au terme de son parcours de validation, le candidat pourra, en fonction des domaines de formation acquis, intégrer, s'il le souhaite, un cursus de formation personnalisé.

L'accompagnement à la VAE est géré par le service VAE de l'IRTS de Lorraine en coordination avec le responsable de la formation CAFDES. Un accompagnement régulier est assuré par une équipe de professionnels reconnus largement impliqués dans le secteur social et dans la formation des directeurs.

### **4.3 Une fonction de conseils, d'animation et d'expertise**

La prise de fonction de direction relève toujours d'un challenge. Les nouveaux diplômés peuvent se sentir fragile. Des directeurs formés et aguerris se proposent de mettre leurs compétences et expériences à leur service. Un suivi, établi selon les besoins individuels du directeur, est proposé.

#### **4.4 Un partenariat institutionnel élargi**

La formation CAFDES s'inscrit aujourd'hui dans un partenariat institutionnel élargi. Ce partenariat revêt plusieurs dimensions et intéressent quatre partenaires privilégiés.

Un premier partenariat s'est développé avec l'INSET de Nancy qui s'est concrétisé par l'organisation commune de colloques sur le secret professionnel, les SSIG, les notions de besoins et de demandes de l'utilisateur, notion de management dans le secteur social et médico-social ...). Le succès rencontré au cours de cette journée nous invite à renouveler ce genre de projet.

Un second partenariat s'est construit avec les IAE de Metz et de Nancy, aujourd'hui inscrits dans l'entité Université de Lorraine. Celui-ci permet de proposer aux stagiaires du CAFDES une double validation de diplômes, CAFDES – master 2 management des organisations du secteur sanitaire et social et ses différentes spécialités. Cette double équivalence vient développer le champ de compétence des stagiaires du CAFDES, et leur permet de s'inscrire dans des champs professionnels différents.

Ce partenariat privilégié avec les IAE permet donc de positionner fortement le diplôme CAFDES dans les enjeux de la recombinaison des diplômes master de l'Université de Lorraine. L'IRTS de Lorraine et l'Université de Lorraine sont aujourd'hui les acteurs communs de la formation des directeurs d'établissements ou de service sociaux et médico-sociaux. C'est un large champ de compétences et de professionnalités qui s'ouvrent aujourd'hui pour nos futurs directeurs. Les directeurs déjà diplômés peuvent bénéficier de cette double validation en suivant le cursus de formation adapté.

Un troisième partenariat avec l'IRTS de Champagne-Ardenne dans le cadre spécifique de la formation CAFDES permet aux stagiaires de la région de Champagne-Ardenne de suivre la formation CAFDES à l'IRTS de Lorraine. Cette collaboration s'inscrit dans le cadre organisationnel et pédagogique de la formation. Elle relève d'un enjeu des plus importants au regard de la nouvelle réforme territoriale.

Un quatrième partenariat concerne les liens étroits entretenus par l'IRTS de Lorraine avec les acteurs professionnels de proximité. Ces liens viennent enrichir les contenus de formation par l'apport de pratiques professionnelles venant donner un sens concret aux apports théoriques, à l'exemple des problématiques NAD qui sont données par les professionnels, permettant aux stagiaires de travailler sur de réelles problématiques de terrain. Ces relations sont indispensables à l'articulation entre la formation et l'exercice professionnel de la fonction de direction.

Les acteurs professionnels s'impliquent également dans les jurys du diplôme. Une attention particulière est portée au CTP avec l'adoption d'une double présidence directeur général de l'IRTSL et un représentant de la branche professionnelle.

#### **Partenariat IRTSL/UQAC**

Un partenariat étroit unit l'IRTS de Lorraine à l'Université de Chicoutimi à Québec (UQAC). Chaque année, le professeur Marc Jean, responsable du département des sciences humaines de l'UQAC, introduit la formation CAFDES par deux journées d'intervention portant sur les questionnements éthiques liés à l'exercice de la fonction de direction. La deuxième journée prend la forme d'un colloque ouvert à l'ensemble d'un public en responsabilité d'encadrement.

## II LE CADRE GENERAL DE LA FORMATION

L'organisation et les contenus de la formation obéissent à la fois aux orientations fixées par la réglementation et à l'idée que se fait l'IRTS de Lorraine du métier de directeur. Ainsi, le programme qui suit présente les contenus de formations et les méthodes mises en œuvre pour chacun des domaines de formation. Il vise à :

- Favoriser une individualisation du parcours en formation de chaque stagiaire.
- Acquérir des savoirs techniques et managériaux.
- Articuler ces savoirs techniques dans le cadre d'une démarche de conceptualisation.
- Inciter à un travail personnel et collectif pour une appropriation des contenus techniques au profit d'une construction de « posture de direction » propre à chaque stagiaire.

La concrétisation de ces attendus se traduit par l'investissement et la coopération constante d'une équipe de responsables de domaine de formation. Pour ce faire, chacun des quatre domaines de formation est placé sous la responsabilité pédagogique de deux formateurs (un universitaire et un directeur certifié). Il est constitué, chaque fois que possible, par un professionnel (si possible titulaire du CAFDES) et un « expert » du domaine concerné ou universitaire, chargé de veiller à la rigueur technique et/ou scientifique.

### **TABLEAU DE PLANIFICATION GENERALE DE LA FORMATION ET DES EPREUVES DE CERTIFICATION**

La formation est dispensée sur une amplitude maximum de 30 mois. Elle comporte 700 heures d'enseignement théorique et 510 heures de formation pratique (**annexe 9**).

L'enseignement théorique est composé de quatre domaines de formation (DF) :

- DF1 : élaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service (154 h)
- DF2 : management et gestion des ressources humaines (196 h)
- DF3 : gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou d'un service (154 h)
- DF4 : expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire (196 h)

La formation pratique peut être allégée. Les stagiaires en situation d'emploi dans le champ de l'action sociale ou médico-sociale ou dans une fonction d'encadrement bénéficient automatiquement d'un allègement de la durée de formation pratique. La formation pratique étant référencée sur les domaines de formation 1 et 4, les durées de stage seront les suivantes :

- DF1 : 240 h – 155 h = 85 heures
- DF4 : 270 h – 180 h = 90 heures

			Hrs	Crédits	Validation	Mai N	Juin N	Sept N	Oct N	Nov N	Dec N	Janv N+1	Fev N+1	Mars N+1	Avril N+1	Mai N+1	Juin N+1	Sept N+1	Oct N+1	Nov N+1	Dec N+1	Janv N+2	Fev N+2	Mars N+2	Avril N+2	Mai N+2	Juin N+2	Sept N+2	Oct N+2	Nov N+2		
Domaine de formation 4	Expertise de l'intervention sanitaire & sociale sur un territoire	UE 4.1 Politiques publiques	Cours 60 h TD 30 h	90	12	CC																										
		UE 4.2 Stage 1		90	4	Rapport de stage																										
		UE 4.3 Stage 2	Allègement d'office sous conditions**	180	8	Rapport de stage																										
		UE 4.4 Expertise de l'intervention et préconisation	Cours 36 h TD 40 h	76	9	Certification organisée par centre de formation																										
		UE 4.5 Anglais	TD 30 h	30	3	Evaluation binaire																										
			<b>466</b>	<b>36</b>	<b>196</b>																											
Domaine de formation 2	Management	UE 2.1 Droit du travail	Cours 45 h TD 15 h	60	8	CC																										
		UE 2.2 Dimension personnelle du management	Cours 20 h TD 21 h	41	5	Evaluation binaire																										
		UE 2.3 Management des RH	Cours 75 h TD 20 h	95	14	Certification EHESP																										
			<b>196</b>	<b>27</b>																												
Domaine de formation 3	Gestion	UE 3.1 Gestion budgétaire et comptable	Cours 20 h TD 10 h	30	4	CC																										
		UE 3.2 Gestion logistique & Gestion immobilière	Cours 12 h TD 14 h	26	3	CC																										
		UE 3.3 Gestion financière	Cours 36 h TD 62 h	98	11	Certification EHESP																										
			<b>154</b>	<b>18</b>																												
Domaine de formation 1	Elaboration & conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service	UE 1.1 Pilotage et méthodologie de projet	Cours 30 h TD 30 h	60	7	Dossier méthodo de projet																										
		UE 1.2 Stage 1		85	4	Rapport de stage																										
		UE 1.3 Stage 2	Allègement d'office sous conditions**	155	6	Rapport de stage																										
		UE 1.4 Accompagnement au mémoire	Cours 30 h TD 30 h	60	7	Productions intermédiaires du mémoire																										
		UE 1.5 = TD Rédaction mémoire	TD 34 h	34	15	Certification EHESP																										
			<b>394</b>	<b>39</b>																												

## **III L'ORGANISATION PEDAGOGIQUE DE LA FORMATION**

### **1.1 La coordination pédagogique**

Placée sous l'autorité, par délégation, de la direction générale de l'IRTS de Lorraine, le coordonnateur est l'interlocuteur privilégié de l'EHESP. Membre du réseau national CAFDES animé par l'EHESP, il participe au réseau UNAFORIS, assure au plan régional la promotion de la formation et son organisation. Il inscrit également son action dans une logique de développement d'une collaboration inter-régionale avec les autres centres de formation.

Les principales missions du coordonnateur sont les suivantes :

- mettre en œuvre le projet pédagogique de la formation du CAFDES,
- veiller à la cohérence de l'ensemble des dispositifs de formation CAFDES,
- organiser et animer les rencontres avec les responsables de domaines de formation et les enseignants,
- organiser la personnalisation des parcours de formation, il met en œuvre le programme des études et anime l'équipe de formateurs,
- définir, en lien avec le conseil technique et pédagogique et avec le milieu universitaire et professionnel, les évolutions de la formation,
- dans le cadre de la cohérence d'ensemble des dispositifs de formation, il est responsable des procédures liées à ceux-ci.
- participer au développement du département des formations supérieures,
- contribuer aux réflexions, au plan national et européen, portant sur les formations supérieures du secteur social, avec une vigilance particulière pour les formations à l'encadrement,
- développer une culture de l'évaluation en mettant en place des outils d'auto-évaluation appropriés au dispositif de formation CAFDES dans l'objectif d'améliorer le projet pédagogique.

Le coordinateur pédagogique a pour mission la gestion administrative et pédagogique de l'ensemble du dispositif de formation CAFDES.

### **1.2 Le secrétariat pédagogique**

Le secrétariat pédagogique a pour fonctions essentielles l'accueil, la gestion de l'information et du renseignement, et leur renvoi éventuel auprès des intéressés et des différents services de l'IRTS de Lorraine, la gestion administrative des dossiers. C'est un lieu dont la convivialité repose sur la disponibilité et la compétence de la secrétaire. Chacun des intervenants et des stagiaires y trouvent ainsi une écoute attentive permettant de répondre à leurs demandes.

### **1.3 Les enseignants**

Les enseignants universitaires, personnes qualifiées et professionnels du secteur social assurent les cours magistraux et les travaux pratiques. Avant toute embauche, le coordinateur pédagogique s'entretient avec l'enseignant pour définir, avec lui, le champ d'intervention de celui-ci, déterminer les contenus d'enseignement et assurer l'articulation avec les autres enseignements. Tout enseignant est dans l'obligation de fournir :

- un dossier administratif remis au service des vacataires de l'IRTS de Lorraine,
- un syllabus
- un plan de cours,
- les supports de cours.

A chaque intervention, il est remis une fiche pédagogique que l'enseignant remplit avec soin. Cette fiche permet à l'enseignant de faire toutes les remarques qu'il juge utile sur l'avancée de son cours et la progression des stagiaires. Chaque enseignant veille à l'actualisation de son cours. Il prépare les épreuves de contrôle continu et en assure la correction. Il se doit de fournir un sujet et sa correction.

# **IV LES CONTENUS DE LA FORMATION**

## **1.1 Domaine de formation 4**

### **1. EXPERTISE DE L'INTERVENTION SANITAIRE ET SOCIALE SUR UN TERRITOIRE**

#### **Domaine de formation 4**

Les institutions sociales et médico-sociales occupent une place centrale dans la mise en œuvre des politiques publiques, dans le maintien de la cohésion sociale et dans la lutte contre les exclusions. Dans ce contexte où se croisent les dimensions politiques, économiques, et sociologiques de la prise en charge des publics vulnérables, les directions d'établissements ou de services d'intervention sociale ont un rôle stratégique. Leur responsabilité revêt un champ très large. Ils doivent assurer aux usagers une prise en charge individualisée de qualité, faciliter leur expression et la satisfaction de leurs besoins ainsi que l'accès à leurs droits et l'exercice effectif de leur citoyenneté.

Pour satisfaire à sa mission, le directeur doit savoir :

- analyser les processus de protection de normes et de règles qui sous-tendent l'action dans le champ des questions sociales,
- comprendre le passage de la formulation des besoins sociaux aux objectifs des politiques sociales,
- comprendre aussi le passage des objectifs sociaux aux pratiques sociales.
- mesurer les enjeux économique, sociologique et politique d'un territoire.

Pour cela, le directeur doit conduire son cheminement d'analyse et de réflexion dans trois espaces:

- l'espace des informations,
- l'espace des référentiels
- l'espace institutionnel.

Le directeur est bien un acteur des politiques sociales devant mettre en place une stratégie de qualité et de développement dans le respect d'une éthique personnelle et professionnelle. Mais pour être aussi un acteur efficient, le directeur se doit de mesurer les enjeux réels des politiques publiques. Celles-ci sont porteuses de représentations, de valeurs, de normes et d'intérêts qui sont constitutives de la réalité même de l'action sociale. Les éléments constituent tous à la fois les conditions de possibilité ainsi que les limites de toutes politiques publiques.

Pour comprendre un environnement, le directeur doit connaître les politiques qui régulent celui-ci. Il doit aussi s'interroger sur l'impact territorial et social qu'à toute politique publique, sur les conditions et les contraintes qui pèsent sur la définition et le succès d'une politique publique et in fine sur ses effets.

L'établissement ou le service d'intervention sociale est l'espace de proximité où le directeur mesure les effets de la prise en charge des publics vulnérables mais aussi tous ceux induits sur les pratiques professionnelles des personnels sociaux. Garant des droits fondamentaux des personnes relevant de l'intervention de l'établissement ou d'un service, le directeur mobilise les ressources internes et développe les cadres de partenariats. Le directeur est lui-même un acteur politique dans son environnement institutionnel, partenarial et tutélaire.

C'est pourquoi les directeurs ont dans leur obligation de construire leur action dans les dimensions :



- politiques, liées à un travail sur l'environnement et la société autant que sur l'utilisateur et la cohérence avec l'organisation institutionnelle,
- stratégies d'organisation et de gestion,
- opérationnelles de mise en œuvre.

Au-delà des enjeux des politiques publiques, il s'agit aussi de prendre en compte la dimension européenne de ces politiques, en s'appuyant sur la connaissance des références conceptuelles de l'Europe.

Dans le cadre d'enseignement d'expertise destiné à offrir aux futurs directeurs des outils efficaces pour se repérer dans un environnement pluriel et multi référentiel et y agir de manière adaptée sur des problèmes complexes, la valeur d'un apport en sciences sociales est certaine. Une méthodologie de veille sociale et juridique, est intégrée à la formation. Cette méthodologie doit permettre d'être au fait de l'évolution de toutes législations et de leurs analyses.

Construits en cohérence avec les objectifs généraux de la formation, ces apports peuvent enrichir le dispositif à deux niveaux :

- d'une part, en donnant des clefs d'accès aux dynamiques institutionnelles, collectives et politiques dans lesquelles un directeur se trouve inévitablement confronté dès sa prise de fonction et avec des enjeux multiples.
- d'autre part, en partant d'un éclairage théorique et d'une prise de distance indispensable à un dirigeant quant à certains phénomènes très chargés sur les plans identitaire ou idéologique et qui génèrent des réactions spontanément vives et affectives.

L'expertise technique d'une problématique sanitaire ou sociale appliquée à une analyse de public sur un territoire vise à la compréhension d'un environnement d'exercice professionnel en vue de l'action. Le module doit donc offrir des moyens pour comprendre rapidement et avec pertinence les éléments clés d'une situation institutionnelle donnée. Ceci peut se décliner en plusieurs objectifs:

- être en mesure de comprendre rapidement les enjeux d'un fonctionnement institutionnel que cela soit au niveau des dynamiques interindividuelles, des rapports de force ou des représentations collectives. Cela passe par l'acquisition d'outils fondamentaux d'analyse institutionnelle que viendront compléter les contenus de sociologie des organisations.
- disposer d'outils de compréhension des politiques publiques et des discours dans leurs implications politiques, économiques et sociologiques. Cela nécessite une approche de concepts opérants dans notre champ : insertion/socialisation, compétence, contrat ...
- pouvoir comprendre la façon dont s'élaborent les identités collectives et individuelles ce qui sera une ressource à la fois en management, en gestion des conflits et pour la promotion des pratiques de l'institution. On aura soin ici de présenter un panorama des théories de la socialisation et de l'interaction.

On obtient donc une définition d'objectifs limités et articulés autour de la capacité à comprendre les réalités dans le cadre desquels s'exercera la profession. Dans ce contexte, les objectifs du domaine de formation 4 visent plus particulièrement à :

- appréhender l'évolution des politiques publiques et leurs mises en œuvre afin de mesurer les incidences de leur application dans le fonctionnement des institutions sociales et la prise en charge des publics visés,
- permettre au directeur de se positionner au titre d'un projet de société, c'est-à-dire, être en mesure de développer une capacité d'analyse et de proposition face aux transformations politiques et sociales que produit notre société.

Le domaine de formation DF4 est construit en 5 unités d'enseignement comme définit par le référentiel de compétences de l'arrêté du 5 juin 2007 fixant les modalités de formation préparatoire au Certificat d'Aptitudes aux Fonctions de Directeur d'Établissement ou de Service d'intervention sociale.

**Les 5 unités d'enseignement sont :**

- UE 4.1	<b>Politiques publiques :</b>	<b>90 h</b>
Soit	- Cours et examens :	60 h
	- Travaux dirigés :	30 h
- UE 4.2	<b>Stage 1</b>	<b>90 h</b>
- UE 4.3	<b>Stage 2 – site qualifiant</b>	<b>270 h</b>
- UE 4.4	<b>Expertise de l'intervention sociale et préconisations</b>	<b>76 h</b>
	- Cours et examens :	36 h
	- Travaux dirigés :	40 h
- UE 4.5 :	<b>Langue étrangère : anglais</b>	<b>30h</b>

## 1.1 POLITIQUES PUBLIQUES POLITIQUES SOCIALES CATEGORIELLES ET TRANSVERSALES

### Référentiel de formation UE 4-1

#### Fonctions de direction :

- connaissance des politiques publiques
- mise en œuvre des politiques publiques au sein des établissements et services d'intervention sociale.
- positionnement et implication du directeur dans un secteur spécifique d'intervention.

#### Activité liée à la fonction :

- appropriation conceptuelle et mise en œuvre des politiques publiques.

#### Compétences ou savoir-faire :

- connaître et comprendre les fondements et les évolutions des politiques sanitaires et sociales,
- connaître les institutions et les acteurs du champ sanitaire et social,
- connaître les enjeux et les évolutions du secteur sanitaire et social,
- connaître et comprendre les fondements et les évolutions des politiques sanitaires et sociales,
- connaître l'organisation politique et administrative nationale et européenne,
- connaître les fondements et les acteurs des politiques publiques en matière d'action sanitaire et sociale,
- connaître le contexte économique et social national et international,
- connaître les enjeux et les évolutions du secteur sanitaire et social.

#### Objectifs de la formation

- maîtriser les contenus théoriques et traduire les politiques publiques dans le projet,
- promouvoir et valoriser les expérimentations,
- utiliser les sources d'information permettant de connaître et d'analyser les enjeux des politiques publiques,
- savoir mesurer et réguler les impacts de ces politiques pour les publics pris en charge et le personnel,
- acquérir des outils d'analyse suffisants permettant au directeur d'affiner sa propre dimension politique.
- disposer d'illustration de la mise en œuvre de ces politiques et de leur déclinaison dans les établissements et service d'intervention sociale.

#### Contenus théoriques :

- introduction générale au droit et le cadre politique français
- l'organisation de la justice, les recours, la responsabilité
- les acteurs publics de l'intervention sociale (déconcentration, décentralisation, collectivités territoriales ...)
- les dispositifs de la protection sociale, sécurité sociale, aide sociale
- politiques sociales et service public, secteur associatif, droits des usagers
- le cadre européen des politiques sociales
- les politiques publiques en faveur des mineurs

- les politiques publiques en faveur des personnes handicapées
- les politiques publiques en faveur des personnes âgées
- les politiques publiques en matière d'emploi et de lutte contre le chômage
- les politiques publiques de lutte contre les exclusions
- la politique de la ville

#### Méthodologie :

- cours théoriques permettant une approche historique et contextuelle des politiques publiques,
- rédaction par les stagiaires de dossiers thématiques donnant un descriptif et une analyse de la mise en œuvre de ces politiques,
- formations sur sites favorisant l'illustration des mises en œuvre des politiques publiques par des acteurs professionnels.

#### Méthodologie des dossiers thématiques :

Il est demandé aux stagiaires de rédiger un document écrit, se divisant en deux points. Le premier point portera sur une présentation des dispositifs en faveur du public ou du secteur concernés (cf. thèmes présentés ci-dessus) permettant d'appréhender les grandes orientations des politiques publiques en la matière et les logiques d'interventions. Le second point portera sur une analyse des problématiques posées par les publics ou secteurs concernés. Ce second point permet des entrées par le droit, l'économie, la sociologie, la psychologie, pouvant être illustré par des situations concrètes et (ou) des pratiques innovantes.

L'objectif de ces travaux, individuels et collectifs, est de permettre aux stagiaires une entrée très précoce et didactique dans le domaine des politiques publiques, d'améliorer, de maîtriser ses connaissances dans une matière aux frontières toujours plus larges et aux changements constants ainsi que de mieux se préparer à l'épreuve de la note d'aide à la décision.

#### Évaluation :

- contrôle continu (dossier thématique et devoir sur table)

## **1.2 EUROPE SANITAIRE ET SOCIALE**

### **Référentiels de formation UE 4-1-2**

#### Fonctions de direction :

- s'inscrire dans une approche interculturelle et juridique du travail social en Europe.

#### Activité liée à la fonction :

- appropriation et analyse des politiques sociales européennes.

#### Compétences ou savoir-faire :

- maîtriser les concepts et logiques propres aux politiques sanitaires et sociales européennes,
- avoir une connaissance des dispositifs de validation et de financements de projets,
- s'inscrire dans un réseau de partenaire européen.

#### Objectifs de la formation

- connaître et comprendre les fondements et évolution des politiques sociales européennes,
- connaître l'organisation de l'Europe sanitaire et sociale,
- prise en compte des politiques sanitaires et sociales européennes dans le projet d'établissement ou de service.

#### Contenus théoriques et méthodologies :

- connaissance du fonctionnement des institutions européennes,
- approche conceptuelle des politiques sanitaires et sociales européennes.
- l'impact sur le droit positif.

#### Méthodologie :

- cours théoriques et analytiques,
- audience à la Cour de Justice de l'Union Européenne à Luxembourg,
- module spécifique interrégional (Lorraine, Bourgogne, Rhône-Alpes).

### **1.3 NOTE D'AIDE À LA DECISION**

La note d'aide à la décision consiste en la rédaction :

- d'un texte adressé à un destinataire, décideur par définition, texte qui comprend sinon des préconisations, au moins une orientation possible. Ce texte doit être utilisable pour un directeur ou une directrice en fonction ;
- ce texte sera fondé sur des acquis de connaissances et une méthodologie d'expertise sociale.

En effet, qu'il soit en fonction ou non dans le secteur social ou médico-social, le stagiaire :

- devra se centrer sur un territoire (déjà connu ou inconnu) et sur un public (déjà connu ou inconnu) donnés, dans le cadre de son stage.
- fera une recherche appliquée sur le plan géographique et démographique et sur l'environnement du service ou de l'établissement choisi comme lieu de stage.
- s'appuiera sur des acquis d'observation en stage, ce qui suppose l'utilisation de techniques et méthodes d'analyse pour recueillir des données exploitables.
- s'appuiera sur des acquis de connaissances en formation – notamment droit et politiques publiques, éléments de sociologie et de psychologie des organisations, éléments de théorie de management appliquée au secteur social et médico-social – pour compléter l'observation et analyser les données recueillies.

Il fera la somme de ces données soit pour s'inscrire concrètement dans une problématique préexistante, soit pour contribuer à élaborer une problématique en voie de constitution (création d'une prestation nouvelle, par exemple).

La démarche de préparation à la NAD suppose que les stagiaires disposent d'acquis de connaissances et de données formalisés et immédiatement utilisables : description exhaustive du territoire et des principaux acteurs, description de la population étudiée et des tendances d'évolution (admissions, pathologies, besoins et attentes, par exemple), description du service ou établissement de stage.

Un document annexe, remis aux stagiaires, précise les attendus, les conditions de forme et les modalités méthodologiques de la NAD.

#### **Référentiel de formation UE 4-4**

##### **Fonctions de direction :**

- savoir analyser une problématique sanitaire ou sociale en vue des préconiser des solutions et savoir les faire accepter par son personnel, son conseil d'administration, ses tutelles.

##### **Activité liée à la fonction :**

- apporter une expertise technique à une problématique sanitaire ou sociale appliquée à une catégorie de public sur un territoire.

### Compétences ou savoir-faire :

- savoir se positionner dans les dimensions identitaires et idéologiques des dynamiques institutionnelles.
- savoir positionner un établissement ou un service sur un territoire, notamment au travers des principaux dispositifs, réseaux et schémas existants.

### Objectifs de la formation

- acquérir des cadres de références théoriques,
- savoir repérer et analyser sa place et sa pratique,
- savoir repérer sa pratique dans un cadre de références théorique,
- connaître et analyser les enjeux actuels de l'action sanitaire et sociale au regard d'un public et d'un territoire.
- savoir proposer, par un argumentaire précis, des préconisations liées à une problématique donnée.
- savoir rechercher, expliciter et analyser les informations,
- avoir une connaissance approfondie des problématiques d'une catégorie de public et des modèles d'intervention existants,
- savoir anticiper les évolutions des besoins de la population sur un territoire.

### Contenus théoriques et méthodologies :

- apport d'outils d'analyse et de méthodologie efficaces pour se repérer dans un environnement pluriel et multi référentiel (politique, économique, sociologie, psychologie sociale...),
- analyse de situation.

### Méthodologie :

- apprendre à conduire une analyse distancée,
- présentation par chaque stagiaire de l'organisation de son lieu de stage ou de son lieu d'exercice professionnel et des publics accueillis. Analyse et synthèse des organisations institutionnelles et analyse des besoins des publics.
- introduction à la notion de système et méthode de diagnostic. Travail en sous-groupe : réalisation d'un écrit de 3 à 4 pages décrivant et explicitant l'organisation d'un établissement et la prise en compte des besoins du public accueillis ou pris en charge.
- formation sur site : l'exemple d'un établissement. 3 à 4 personnes par établissement. réalisation d'un diagnostic
- restitution des diagnostics. Application à la problématique choisie par chaque stagiaire.
- production d'un écrit de 6 à 8 pages sur la thématique choisie par le stagiaire.
- traitement de la question de l'éthique : éthique et compétence, vers une exigence professionnelle.
- finalisation de la note de synthèse dans le cadre de l'expertise sociale et préconisations.

### Évaluation :

- soutenance de la note d'aide à la décision devant un jury composé de deux professionnels. L'épreuve est placée sous la responsabilité de l'EHESP et de l'IRTS de Lorraine.

## **1.4 STAGES REFERENCES AUX DF 4**

### **Référentiel de formation UE 4-2 et 4-3**

#### **UE 4-2 stage**

- 90 h de stage
- validation : attestation de stage et rapport de stage

#### **UE 4-3 stage site qualifiant**

- 270 h de stage
- validation : attestation et rapport de stage

## **1.5 ENSEIGNEMENT DE LA LANGUE ANGLAISE**

### **Référentiel de formation UE 4-5**

#### **1. Enseignement dispensé principalement sous forme d'atelier :**

Les stagiaires travaillent essentiellement en petits groupes. Ces modalités visent à compenser les écarts de niveaux existants entre les apprenants.

#### **2. Enseignement du module:**

La durée de l'enseignement est de **30 heures**.

#### **3. Modalités pédagogiques:**

L'enseignement commence par un regroupement pédagogique qui permet d'apprécier les niveaux de chaque stagiaire, ainsi que leurs attentes en matière d'apprentissage ou de perfectionnement de la langue anglaise. En aucun cas, il ne s'agit d'apprendre les bases de la langue. L'objectif pédagogique principal est de permettre aux stagiaires de connaître et maîtriser un minimum de vocabulaire en anglais de façon à faciliter leur recherche dans cette langue, de lire des articles dans cette langue à partir de mots clés, relatifs à des problématiques sociales.

#### **5. Validation : système binaire**



## **2.1 Domaine de formation 2**

### **2. MANAGEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

#### **Domaine de formation 2**

L'élaboration et la conduite de projet d'établissement ou de service relève de la responsabilité du directeur. Cependant, la qualité et l'efficacité du projet mis en œuvre relèvent de l'engagement de l'ensemble des acteurs concourant à la prise en charge de l'utilisateur et au bon fonctionnement d'un établissement ou service. Parce que les personnels sont la ressource principale de l'organisation sociale et médico-sociale, il appartient au directeur de créer les conditions de la mobilisation et de la participation par un management cohérent, permettant la valorisation des potentiels, l'appropriation du projet d'établissement ou de service et l'ouverture aux changements.

La fonction de direction suppose la maîtrise d'un certain nombre de techniques et de procédures qui ne se résument pas à la déclinaison d'actes purement formels. La dimension personnelle du management se repère dans la manière singulière dont chaque professionnel incarne sa fonction, gère la complexité du champ professionnel qui est le sien, œuvre à la revendication d'une culture d'établissement ou de service, s'engage dans une réflexion sur l'éthique de l'action et de l'engagement personnel qu'elle suppose. L'enjeu de la formation doit conduire les stagiaires à savoir se positionner en fonction de leur propre personnalité, de leur fonction souvent particulière, de leur environnement socio-professionnel.

Il n'est pas de directeur qui ne sache définir et mettre en œuvre une véritable politique de management au sein de son établissement ou service. La mobilisation des acteurs au service d'un projet d'intervention sociale requiert donc une attention particulière quant aux conditions de l'exercice professionnel. Penser l'organisation du travail, viser la compétence, développer l'identité professionnelle, contribuent à la qualité de l'organisation de la structure. Il s'agit de repérer les constituants des ressources humaines (notions de management, de gestion du personnel, de gestion des ressources humaines), d'en comprendre les enjeux et de concevoir des modalités opérationnelles pertinentes.

Diriger, c'est prévoir. Dans un environnement institutionnel en mutation tant dans ses aspects réglementaires que dans la prise en charge de l'utilisateur, le directeur se doit de se doter d'un certain nombre d'outils cohérents et de se les approprier afin de rendre pertinente toute politique de management. Il se doit aussi de savoir mettre en place une organisation de travail qui soit à la fois respectueuse de la réglementation du travail et optimale au regard des missions confiées et des besoins des usagers. De fait, le directeur est l'acteur principal d'une telle organisation. Il se doit d'en assurer la cohérence d'ensemble. De plus, la typologie des structures que le directeur est amené à diriger est très variée. Cela va de petits établissements ou service jusqu'à la direction générale de grandes associations en passant par une variété de type d'organisations. Le directeur devra donc savoir s'adapter à ces différentes situations.

Diriger, c'est aussi aider les personnels à s'investir dans une dynamique de management. Pour favoriser cette aide, le directeur doit être en mesure de communiquer, d'informer pour partager avec ses interlocuteurs internes et externes. La communication apparaît comme un moyen stratégique de faire adhérer les acteurs au projet d'établissement ou de service.

Le domaine de formation 2 est construit en 3 unités d'enseignement comme défini par le référentiel de compétences à l'arrêté du 5 juin 2007 fixant les modalités de la formation préparatoire au certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale.

Les 3 unités d'enseignements sont :

<b>- UE 2.1 droit du travail et législation sociale</b>	<b>60 heures</b>
- cours théoriques	45 heures
- travaux dirigés	15 heures
<b>- UE 2.2 la dimension personnelle du management</b>	<b>41 heures</b>
- cours et examens	20 heures
- travaux dirigés	21 heures
<b>UE 2.3 management des ressources humaines</b>	<b>95 heures</b>
- cours et examens	75 heures
- travaux dirigés	20 heures

## **2.1 DROIT DU TRAVAIL ET LEGISLATION SOCIALE**

### **Référentiel de formation UE 2.1**

Fonctions de direction :

- piloter la gestion administrative et juridique des personnels

Activité liée à la fonction :

- gestion statutaire et administrative du personnel,
- animation et gestion des instances représentatives,
- application des règles d'hygiène et de sécurité.

Compétences ou savoir-faire :

- appliquer les dispositions juridiques et administratives relatives au droit du travail ainsi que celles du statut ou de la convention collective de référence,
- utiliser les sources d'information juridique,
- respecter les dispositions légales dans la gestion des instances représentatives du personnel,
- repérer et mettre en œuvre les dispositions spécifiques qui s'appliquent à l'établissement ou au service,
- dialoguer, concerter, négocier et décider,
- identifier les principaux risques liés à l'exploitation d'un établissement ou d'un service recevant du public,
- repérer les obligations réglementaires applicables aux domaines de l'hygiène et de la sécurité,
- mettre en œuvre le principe de précaution dans la prévention et la maîtrise des risques liés au bon fonctionnement de l'établissement ou service.

Objectifs de la formation

- connaître les dispositions juridiques et administratives relatives au droit du travail, des statuts et conventions collectives,
- savoir utiliser les sources d'information,

- connaître les dispositions légales relatives à la gestion des instances représentatives du personnel
- repérer et mettre en œuvre les dispositifs applicables à l'établissement ou service,
- savoir dialoguer, concerter, négocier et décider.
- identifier les risques liés à l'exploitation d'un établissement ou service,
- identifier les obligations réglementaires applicables à l'hygiène et la sécurité,
- savoir mettre en œuvre le principe de précaution dans la prévention des risques.

### Contenus théoriques

- les grandes thématiques du droit du travail
- les obligations réglementaires applicables à l'hygiène et à la sécurité des personnels
- la prévention des risques professionnels
- notions de droit statutaire et de droit conventionnel
- les instances représentatives du personnel et leur mode de fonctionnement
- les conditions d'hygiène et de sécurité : domaines d'application, conditions d'exercice de la sécurité des personnes, les instances et procédures de contrôle.
- La notion de marché public

### Méthodologie

- cours théoriques,
- travaux dirigés
- FOAD

### Validation

- épreuve de contrôle continu organisée par le centre de formation

## **2.2 LA DIMENSION PERSONNELLE DU MANAGEMENT**

### **Référentiel de formation UE 2.2**

#### Fonctions de direction :

- assurer le management des ressources humaines.

#### Activités liées à la fonction :

- animation et mobilisation du personnel et des intervenants.
- les composantes psychologiques du management,
- l'animation de réunion et la conduite d'entretien,
- la gestion des conflits
- l'adhésion du personnel au projet.

#### Compétences ou savoir-faire :

- favoriser l'adhésion du personnel à la définition du projet et sa cohésion dans sa mise en œuvre,
- garantir la cohérence entre les différentes catégories de personnel,
- assurer la complémentarité entre les personnels, les bénévoles et les prestataires de services,
- impulser une dynamique d'action et de communication interne,
- repérer les conflits et les gérer,

- animer des réunions de travail et conduire les entretiens,
- soutenir le personnel.

### Objectifs de la formation

- savoir mobiliser les ressources internes et externes d'aide à la réflexion et à la décision,
- favoriser l'adhésion du personnel au projet,
- savoir mobiliser un groupe sur des objectifs,
- animer les réunions et conduire un entretien,
- savoir gérer les conflits,
- organiser et planifier son temps,
- savoir gérer son stress,
- impulser une dynamique de communication.

### Contenus théoriques

- apports théoriques et analytiques.
- les composantes psychologiques du management
- la communication interpersonnelle
- l'animation de réunion et la conduite d'entretien
- la gestion des conflits
- l'adhésion du personnel au projet

### Méthodologie :

- cours théoriques
- analyse de situations
- mises en situations

### Validation

- épreuve écrite et orale de contrôle continu organisée par le centre de formation
- validation système binaire

## **2.3 MANAGEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

### **Référentiel de formation UE 2.3**

#### Fonctions de direction :

- assurer le management des ressources humaines,
- concevoir et accompagner la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

#### Activité liée à la fonction :

- gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences,
- organisation et planification du travail,
- développement des compétences et formation.

## Compétences ou savoir-faire :

- connaître les théoriques, les modèles et les outils d'organisation du travail,
- savoir déterminer des objectifs et argumenter ses choix managériaux,
- connaître les qualifications existantes dans les secteurs sanitaire et social,
- construire un tableau pluriannuel des effectifs et des compétences nécessaires,
- utiliser les indicateurs qualitatifs et quantitatifs,
- mesurer, analyser et gérer les écarts entre les compétences disponibles et les compétences nécessaires à l'activité,
- définir des profils de poste et concevoir un organigramme fonctionnel,
- maîtriser les processus de recrutement et d'intégration dans le milieu du travail,
- aider les personnes à se définir un parcours d'évolution professionnelle.
- connaître les modèles d'organisation et leurs effets,
- déterminer les principes d'une organisation du travail adaptée au projet,
- rechercher la meilleure adéquation entre les besoins de l'activité et les ressources en personnel,
- réaliser l'organigramme approprié et les fiches de postes,
- organiser les délégations et leur contrôle,
- réactualiser l'organisation du travail,
- développer des stratégies de formation dans le cadre de l'évolution des projets,
- favoriser et organiser l'expression des besoins collectifs et individuels,
- concevoir un plan de formation dans un cadre pluriannuel,
- valoriser les compétences acquises en formation continue,
- mettre en œuvre une démarche d'évaluation participative du personnel,
- impulser et accompagner une dynamique de changement,
- savoir élaborer une politique de communication interne.

## Objectifs de la formation

- connaître les qualifications existantes dans le secteur,
- savoir construire un tableau pluriannuel prévisionnel des effectifs et des compétences,
- définir des profils de poste,
- concevoir un organigramme fonctionnel,
- maîtriser les processus de recrutement de personnel,
- connaître les modèles d'organisation et leurs effets,
- déterminer les principes d'une organisation du travail et en assurer l'actualisation,
- savoir prendre en compte les contraintes des salariés dans leur exercice professionnel,
- savoir organiser les délégations et les contrôles,
- savoir réactualiser l'organisation du travail,
- savoir développer des stratégies de formation,
- savoir concevoir un plan de formation dans un cadre pluriannuel,
- savoir identifier, développer et valoriser les compétences,
- savoir mettre en œuvre une démarche d'évaluation du personnel.

## Contenus théoriques

- acquisition des fondamentaux en matière de management,
- analyse d'exemples de management du secteur social,
- mesurer les enjeux du management,
- élaboration d'une politique de management global.

## Méthodologie

- cours théoriques
- analyse de situations

## Validation

- épreuve de certification d'une durée de 4 heures portant sur le management et la gestion des ressources humaines, organisée par l'EHESP

### **3. GESTION ECONOMIQUE, FINANCIERE ET LOGISTIQUE D'UN ETABLISSEMENT OU SERVICE**

#### **Domaine de formation 3**

La direction d'un établissement ou d'un service à vocation sociale doit considérer les personnes chargées de réaliser les interventions comme une valeur clé de la réussite de l'entreprise. Les déterminants de l'action du directeur dans ce domaine sont :

- la mobilisation et la participation des personnels,
- la production d'un système cohérent de management en accord avec la stratégie globale de la structure,
- la valorisation du potentiel présent,
- une démarche prospective entraînant une ouverture au changement,
- une volonté d'appropriation, par les acteurs, de conduites susceptibles de mieux assumer les enjeux des actions,
- une politique de management des cadres.

La fonction de direction d'un établissement ou d'un service à vocation sociale nécessite aussi une très bonne maîtrise de la gestion financière.

Condition de l'utilisation et de l'optimisation des moyens, la fonction économique et financière nécessite à la fois des connaissances techniques et une approche économique animée du souci de garantir une gestion maîtrisée. Ces savoir-faire techniques se doublent du souci, pour le directeur, d'une utilisation rigoureuse des ressources et de leur meilleur emploi pour la réalisation de la mission de l'établissement ou service social.

Selon le degré de délégation que le directeur reçoit de la personne morale, les capacités mises en œuvre se situent du suivi des opérations à l'élaboration d'une politique pluriannuelle liée au bon maintien ou au développement des ressources afin d'assurer, dans le temps, la qualité des services.

Enfin, le directeur est responsable de la bonne gestion des moyens techniques et de leur constante adaptation aux besoins de l'activité.

Selon le niveau des délégations qui lui sont données dans ce domaine, il est, le plus souvent, chargé de préparer les décisions d'investissement, de veiller à l'évolution des exigences en matière d'hygiène et de sécurité.

Le directeur doit se tenir informé des évolutions technologiques et faire, ou proposer, les choix en matière d'équipement, avec le souci de veiller à la pertinence de ces choix et l'efficacité du rapport entre les apports technologiques et leur objet.

## METHODES PEDAGOGIQUES

Dans le domaine de la gestion économique et financière, les publics sont généralement très hétérogènes. La formation reprend donc ces questions depuis les fondements. Ainsi les différents thèmes abordés commencent systématiquement par un rappel ou une découverte (selon les apprenants) des bases ainsi que par l'énoncé des objectifs et des états / analyses à produire.

Pour la partie théorique ou réglementaire, il est aussi parfois fait appel à des lectures complémentaires en intersessions pour approfondir certains thèmes.

La plupart du temps consacré l'est au travail sur des cas pratiques. Une progression est généralement observée :

1. Exercice collectif sur le thème abordé
2. Cas pratiques traités en petits groupes (2/3 personnes)
3. Cas pratiques traités individuellement (en session et/ou hors session)

NB : le travail hors session est indispensable pour le processus d'apprentissage, notamment car la somme d'informations pour des néophytes est importante. Il est certes personnel mais la de création de groupes ad-hoc (notamment par localisation géographique) est fortement recommandée pour faciliter les échanges sur les difficultés rencontrées inter-session.

Notamment dans les parties budgétaires, réglementaires ou relations avec les tutelles, l'échange d'expérience est favorisé et permet, à travers la diversité d'expériences, d'illustrer efficacement les thématiques abordées.

Le domaine de formation 3 est construit en 3 unités d'enseignement comme définit par le référentiel de compétences de l'arrêté de 5 juin 2007 fixant les modalités de la formation préparatoire au certificat d'aptitudes aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale.

Les 3 unités d'enseignement sont :

<b>- UE 3.1</b>	<b>Gestion budgétaire et comptable :</b>	<b>30 h</b>
	- Cours	20 h
	- Travaux dirigés :	10 h
<b>- UE 3.2</b>	<b>Gestion logistique et gestion immobilière</b>	<b>26 h</b>
	- Cours	12 h
	- Travaux dirigés :	14 h
<b>- UE 3.3</b>	<b>Gestion financière :</b>	<b>98 h</b>
	- Cours	36 h
	- Travaux dirigés :	62 h

## **3.1 GESTION BUDGETAIRE ET COMPTABLE**

### **Référentiel de formation UE 3.1**

#### Fonctions de direction :

- élaborer et exécuter le budget de l'établissement ou du service

#### Compétences ou savoir-faire :

- connaître les mécanismes comptables fondamentaux et lire les documents de synthèse, bilan et compte de résultat
- être en mesure d'élaborer bilan et compte de résultat sur des cas simplifiés
- connaître la forme et les rubriques principales des documents budgétaires des établissements et services sociaux et médico-sociaux

#### Objectifs de la formation

- développer l'acquisition des compétences listées ci-dessus

#### Contenus théoriques

- introduction aux mécanismes et aux principes comptables
- logique du plan comptable
- construction d'états financiers sur la base d'une balance des comptes
- cadre et états relatifs à la procédure budgétaire
- procédure budgétaire et pluriannualité
- suivi budgétaire

#### Méthodologie

- introduction en séance des notions essentielles
- compléments de lecture en intersessions avec éventuellement rédaction de résumés
- cas pratiques individuels / collectifs (en séance + préparés à la maison)
- échanges / partages d'expériences sur thèmes abordés

#### Validation

- épreuve de contrôle continu organisée par le centre de formation.



## **3.2 GESTION LOGISTIQUE**

### **Référentiel de formation UE 3.2**

#### Fonctions de direction :

- assurer la gestion logistique et immobilière,
- mener une politique de prévention et de gestions des risques,

#### Activité liée à la fonction :

- acquisition, maintenance et renouvellement des équipements mobiliers et supports techniques,
- prévision et proposition d'adaptation et d'évaluation des biens immobiliers,
- programmation, suivi et réception des travaux.

#### Compétences ou savoir-faire :

- connaître les procédures de marchés publics,
- connaître les principaux équipements existants ou nécessaires à l'établissement ou au service et les exigences techniques et réglementaires liées à leur exploitation et leur maintenance,
- assurer la responsabilité de la gestion des contrats et conventions,
- identifier les méthodes de gestion d'un patrimoine immobilier,
- repérer les principes d'élaboration d'un plan directeur
- créer les liens entre projet d'établissement ou de service et plan directeur,
- mettre en œuvre les opérations figurant au plan directeur,
- comprendre le rôle et les responsabilités liées à la fonction de maître d'ouvrage,
- repérer les phases d'une opération de travaux et missions des principaux acteurs.

#### Objectifs de la formation

- connaître les méthodes de gestion d'un patrimoine mobilier et immobilier,
- connaître les principes d'un plan directeur,
- savoir créer des liens entre projet d'établissement ou service et plan directeur.

#### Méthodologie

- cours,
- études de cas
- montage d'un dossier de sécurité d'un établissement ou d'un service.
- Plateforme informatique (supports de cours, veille juridique, informations diverses).

#### Validation

- épreuve de contrôle continu organisé par le centre de formation

### **3.3 GESTION FINANCIERE**

#### **Référentiel de formation UE 3.3**

##### Fonctions de direction :

- savoir monter et défendre les dossiers préparatoires aux décisions de l'organisme de tutelle
- planifier et maîtriser la gestion budgétaire et financière pluriannuelle,
- savoir déterminer et utiliser des indicateurs clefs dans la conduite de l'organisation
- savoir interpréter les différents éléments (financiers et non financiers) pour pouvoir conduire des actions correctives

##### Compétences ou savoir-faire :

- savoir élaborer un diagnostic de la situation financière de l'établissement ou du service,
- savoir identifier les composantes du coût des différentes activités de l'établissement
- comprendre et savoir chiffrer l'impact économique et financier de décisions de gestion et ce sur un horizon pluriannuel
  - savoir élaborer une politique d'investissement
  - savoir élaborer une politique de financement
  - comprendre les conséquences de décisions sur les coûts de la structure
- savoir rendre compte de la gestion de l'établissement ou du service et élaborer les documents nécessaires
- sélectionner des indicateurs de pilotage pertinents et organiser le suivi,
- interpréter les données et réagir en initiant des mesures correctives,

##### Objectifs de la formation

- développer l'acquisition des compétences listées ci-dessus

##### Contenus théoriques

- grands équilibres financiers
- construction et interprétation d'un bilan financier
- ratios financiers
- diagnostic financier
- construction des prévisions budgétaires
  - section d'investissement
  - section d'exploitation
  - incidences des projets (d'investissements / d'exploitation) sur les états budgétaires
- construction d'états budgétaires pluriannuels
- compte administratif
- affectation des résultats
- modes de financement
- plan pluriannuel de financement
- indicateurs de gestion et tableaux de bord
- introduction à la problématique / gestion des coûts

### Méthodologie :

- introduction en séance des notions essentielles
- compléments de lecture en intersessions avec éventuellement rédaction de résumés
- cas pratiques individuels / collectifs (en séance + préparés à la maison)
- échanges / partages d'expériences sur thèmes abordés

### Validation

- épreuve de certification d'une durée de 4 heures portant sur la gestion financière d'un établissement ou d'un service, définie par l'EHESP et organisée par la DRJSCS.

## 4.1 Domaine de formation 1

# **4. ELABORATION ET CONDUITE STRATEGIQUE D'UN PROJET D'ETABLISSEMENT OU DE SERVICE**

## **Domaine de formation 1**

Projet d'établissement, projets de services, projets d'équipes, projets personnalisés, forment l'ensemble des engagements et des médiations par lesquels un collectif professionnel tente de donner sens, cohérence et utilité à son action, et trouver une adéquation satisfaisante entre ses objectifs et ses moyens.

Loin d'être une réponse définitive ou un programme rigide, le PROJET est l'expression de l'intelligence collective d'un établissement ou d'un service, sans cesse actualisée :

- en tant que processus de compréhension et d'évaluation des besoins (diagnostic), et d'adaptation du service rendu.
- en tant qu'interface de dialogues, de communications internes et externes, de co-production des partenaires.
- en tant que ressource émergente de la mutualisation des expériences, de la coopération et de la pluridisciplinarité.
- en tant qu'opérateur d'intégration de logiques, de réalités multiples et souvent contradictoires (besoins et attentes des usagers, des familles, contraintes internes et externes).
- en tant que retour d'expériences permettant le suivi des actions et l'anticipation d'actions nouvelles (adaptation et développement).

La référence à un projet commun exprime donc à la fois la liberté et la responsabilité du collectif institutionnel :

- comment entendons-nous servir nos missions ? (Définition des finalités)
- nos pratiques institutionnelles et professionnelles répondent-elles aux besoins des bénéficiaires et de leurs familles ? (utilité, pertinence, adaptation)
- quelles références et valeurs, quels savoirs et savoir-faire forment notre identité commune ? (élaboration d'un référentiel)

Ces exigences sont explicitées dans la Loi du 2 janvier 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale, laquelle souligne l'importance :

- de l'évaluation des pratiques et de leur qualité.
- de l'accompagnateur personnalisé.
- de la contractualisation avec les usagers et leurs familles.
- d'un développement durable.

- d'une veille institutionnelle permanente.
- et, au final, d'une éthique des pratiques attachées à leur cohérence et à leur qualité.

Aussi, la qualité des relations et collaborations internes, la confiance réciproque qui suppose l'adhésion des parties au projet et aux procédures, le plaisir à travailler ensemble, apparaissent déterminants pour la qualité du service rendu auprès des destinataires.

Qu'il s'agisse d'un établissement public ou d'un établissement relevant d'une association, les directions assurent alors un rôle d'interface entre usagers, personnels, fournisseurs, bailleurs de fond, conseils d'administration et tutelles. Le développement des regroupements associatifs (fédérations, syndicats d'employeurs, groupements d'établissement), et des liens contractuels avec différents partenaires complexifient encore la gestion et le développement des établissements ou services, tenus aux conditions d'activité liées à la planification des créations et des extensions, au financement du fonctionnement, sans oublier les nouvelles exigences en matière d'évaluation et d'accréditation.

Dans ces conditions, il convient de situer le métier de directeur en tant qu'acteur des politiques sanitaires et sociales, capable de mettre en place une stratégie de qualité et de développement du service rendu. La formation à l'ingénierie et la conduite de projet offre des perspectives théoriques et méthodologiques d'appréhension et de management de la complexité de l'activité et offre des garanties de qualité et de développement des actions projetées au plus grand bénéfice des utilisateurs.

#### 1. L'impact sur les méthodes et les outils de direction

Il s'agit de mettre en perspective les pratiques professionnelles, où :

- Les connaissances, les outils et les procédures se complètent et s'articulent dans le cadre d'un pilotage et d'une gestion simplifiée (diagnostic, convention d'objectifs, prestations, évaluation) pour atteindre le but visé,
- Les méthodes favorisent l'engagement et l'autonomie des bénéficiaires au plus près de leurs besoins (contractualisation, accompagnement, travail en réseau).

#### 2. L'impact sur les organisations

La conduite de projet par le directeur d'établissement ou de service implique la création ou la rénovation d'instances de coordination institutionnelle et interinstitutionnelle, et de concertation avec les usagers ou leurs représentants sous l'autorité des collectivités territoriales et des administrations,

Dans ce contexte, les objectifs de formation du domaine de formation 1 viseront plus particulièrement à :

- Clarifier la finalité et les enjeux de l'ingénierie et de la conduite de projet,
- Identifier les méthodes, les outils, les attendus, les séquences d'un processus d'innovation ou de changement par projet,
- Évaluer et analyser les changements et les incidences de la formation sur les connaissances et les pratiques professionnelles des participants.

### 3. Méthodes pédagogiques

L'hétérogénéité des publics en formation est l'occasion d'un enrichissement mutuel des participants. La formation aura pour objectifs de favoriser l'expression des expériences réunies et de les confronter aux interrogations et questionnements des stagiaires dans les fonctions de direction d'établissement ou de service.

La méthode pédagogique privilégiée consiste alors en la participation active des bénéficiaires de la formation, dans un processus interactif avec l'intervenant :

Exposés théoriques, méthodologiques et exercices pratiques,  
Analyses, commentaires et synthèse collective de documents professionnels ou de littérature,  
Études, partages d'expériences et échanges sur les pratiques et situations professionnelles.

Les objectifs pédagogiques permettant de :

- Mettre en perspectives les contenus de formation aux regards des expériences et des pratiques des participants,
- Apprécier des situations actuelles ou projetées de travail des apprenants : organisation, mission, méthodes, outils, procédures,
- Identifier les activités professionnelles en pratique et les contraintes et ressources organisationnelles dans leurs exercices :
  - consultations, concertation,
  - études, enquêtes qualitatives et quantitatives,
  - diagnostic participatif et diagnostic partagé : définir la fonction d'animation du diagnostic,
  - contextualiser les résultats, confronter les analyses, connaître les flux et les évolutions du problème.

L'analyse des résultats du diagnostic :

- indicateurs sociaux, indicateurs locaux et pondération,
- des données à la problématisation : approche systémique, stratégique, fonctionnelle, culturelle,
- hypothèses explicatives et compréhensives : la nature du problème
- définir les enjeux d'intervention sociale : formuler des intentions, des objectifs, une organisation, des moyens des critères d'évaluation.

Le domaine de formation 1 est construit en 5 unités d'enseignement comme définit par le référentiel de compétences de l'arrêté du 5 juin 2007 fixant les modalités de la formation préparatoire au certificat d'aptitudes aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale.

Une unité d'enseignement peut se décliner en module.

Les 5 unités d'enseignement sont :

- UE 1.1	<b>Pilotage et méthodologie de projet :</b>	<b>60 h</b>
	- Cours	30 h
	- Travaux dirigés :	30 h
- UE 1.2	<b>Stage 1</b>	<b>85 h</b>
- UE 1.3	<b>Stage 2 - site qualifiant</b>	<b>240 h</b>
- UE 1.4	<b>L'accompagnement au mémoire</b>	<b>60 h</b>
	- Cours	30 h
	- Travaux dirigés :	30 h
- UE 1.5 :	<b>Rédaction du mémoire</b>	<b>34 h</b>
	- Travaux dirigés :	34 h

## **4.1 PILOTAGE ET METHODOLOGIE DE PROJET**

### **Référentiel de formation UE 1.1**

#### Fonctions de direction :

- définition et conduite du projet d'établissement ou de service.

#### Activités liées à la fonction :

- élaborer un projet d'établissement ou de service en cohérence avec le projet de la personne morale gestionnaire et avec les besoins et les attentes des usagers.
- définition d'une stratégie, élaboration et mise en œuvre du projet.
- Organiser la stratégie de communication externe
- Initier et organiser les partenariats
- Être le garant du projet d'établissement ou de service
- Garantir les droits et libertés des usagers
- Apprécier les enjeux d'un projet en terme de responsabilité et affirmer un positionnement éthique,
- Évaluer le projet d'établissement ou de service et développer la qualité des prestations.

#### Objectifs de la formation

- définir les étapes de la mise en œuvre d'un projet,
- élaborer et hiérarchiser les scénarios,
- savoir faire les choix stratégiques.

#### Compétences ou savoir-faire :

- savoir établir un diagnostic des besoins et des attentes des usagers,
- savoir identifier les valeurs, les orientations et les ressources de la personne morale,
- savoir identifier les forces et les faiblesses de l'offre de service de la structure,
- savoir définir les moyens, les modalités et les étapes de la mise en service du projet d'établissement ou de service,
- savoir élaborer et hiérarchiser des scénarii pour instruire des choix stratégiques.
- élaborer et hiérarchiser les scénarios pour instruire des choix stratégiques,
- définir moyens, modalités et étape de la mise en œuvre d'une offre de prestation pertinente,
- conduire les concertations nécessaires à chaque phase de réalisation,
- rédiger, présenter et actualiser un document servant de définition aux pratiques internes et permettant l'identification de l'offre de service à l'extérieur.
- élaborer un cahier des charges et accompagner une intervention d'audit et conseil externe.

#### Contenus théoriques

- définition et enjeux de la notion de projet et intégration dans les pratiques de direction d'établissements et de services d'intervention sociale.
- présentation des méthodologies de projet, phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation, méthodes de management et de régulation,
- concevoir et négocier un cahier des charges, préparer et passer un appel d'offre,
- définition des notions de stratégie et de tactique, de finalité et d'enjeu.

#### Méthodologie

- cours théoriques
- travaux dirigés

Validation : épreuve de contrôle continu

## **4.2 STAGES REFERENCES AU DF 1**

### **Référentiel de formation UE 1.2 et 1.3**

#### **UE 1.2 stage**

- 85 heures de stage
- validation : attestation de stage

#### **UE 1.3 stage site qualifiant**

- 240 heures de stage
- validation : rapport de stage

## **4.3 LE MEMOIRE**

### **Référentiel de formation UE 1.4 et 1.5**

- UE 1.4 accompagnement au mémoire
- UE 1.5 rédaction du mémoire

Le mémoire CAFDES est référencé au DF 1 – élaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service – et aux UE 1.4 et 1.5. Il est un document écrit individuel, comprenant de soixante à quatre vingt pages dactylographiées.

Le mémoire constitue quel que soit le profil du stagiaire un élément majeur de la formation des directeurs d'établissement ou de service d'intervention sociale, parce qu'il met en jeu diverses capacités (analyse et compréhension de l'environnement professionnel, maîtrise des enjeux et des méthodes de régulation, conception et pilotage de projets, production et traitement de l'information, mise en œuvre de pratiques de management) nécessaires à l'exercice de la fonction de direction. Il est donc à la fois, un mode d'acquisition et de vérification des compétences attachées à la fonction de direction. Il noue dans une problématique d'ensemble des questions et des variables d'une situation à traiter. Il rend compte d'une analyse qui fonde une ou des hypothèses de traitement et détermine une stratégie de direction. Il porte sur la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'un mode de prise en charge ou d'une offre de service. Il a pour objectif d'inscrire le directeur dans une démarche professionnelle. Il propose un plan d'action s'inscrivant dans un projet d'intervention sociale.

Les conditions d'élaboration du mémoire :

#### 1. l'agrément du titre

Pour que le mémoire puisse être présenté à l'examen, la problématique et le titre doivent avoir été préalablement agréés la directrice de l'IRTS de Lorraine, par délégation du directeur de L'EHESP (**annexe n°3**).



En vue de cet agrément, il est demandé au candidat de présenter:

- un exposé de la problématique,
- un plan de travail intégrant la démarche méthodologique d'investigation retenue,
- un titre de mémoire.

Le titre doit refléter, de manière aussi synthétique que possible (ne pas dépasser 120 signes), la ou les lignes de force du sujet traité en lien avec la problématique. Il peut être suivi d'un sous- titre. Dans tous les cas, il doit faire mention des bénéficiaires à qui s'adresse le projet, ou du type d'établissement ou service d'intervention sociale dans lequel il s'inscrit. Seul le titre est transmis à l'EHESP. Il ne peut être modifié sans faire l'objet d'une nouvelle procédure d'agrément. Pour que le mémoire puisse être présenté à l'examen, la problématique (DF1 — UE 1.4) doit avoir été préalablement validée par la Directrice générale de l'IRTS de Lorraine ou par délégation l'équipe pédagogique du DF1.

## 2. modalités d'accompagnement

Le mémoire professionnel est d'abord un travail personnel, mais le stagiaire bénéficie d'un accompagnement par l'IRTS de Lorraine. Cet accompagnement est basé sur un travail de groupe. L'objectif est de travailler sur la méthodologie du mémoire, de déterminer une problématique de mémoire, d'en esquisser un plan et un écrit de synthèse. Pendant toute la phase de rédaction du mémoire, le stagiaire est accompagné par un directeur de mémoire choisi sur une liste établie par l'équipe pédagogique du DF1 et validée par le CTP. Le directeur de mémoire dispose d'une fiche de suivi de mémoire dans laquelle il consigne le travail réalisé avec le stagiaire. Il rédige également un bilan final sur le suivi du mémoire (**annexes 4 et 5**).

## 3. soutenance devant un jury blanc

Chaque stagiaire soutient son mémoire devant un jury blanc. Cet exercice permet au stagiaire de se roder à l'exercice oral de soutenance. Le jury blanc juge de la forme et du fond du mémoire. Pour cela, il effectue toutes les remarques utiles pour le stagiaire. Il porte une appréciation d'ensemble sur le travail réalisé par le stagiaire. Le jury peut conseiller le stagiaire et émettre un avis sur une éventuelle non présentation du mémoire à la soutenance à Rennes.

Les membres des jurys blancs devront donc apprécier la capacité du candidat à :

- construire et rédiger une analyse et un argumentaire autour d'une problématique relevant de son champ ou futur champ d'exercice professionnel,
- concevoir des propositions de solution à la fois inventives, cohérentes et réalistes,
- exposer clairement sa démarche et soutenir publiquement son point de vue.

Le détail du projet pédagogique du mémoire est développé dans le guide mémoire. Ce guide est remis à chaque stagiaire.

## 4. Validation

- soutenance du mémoire à l'EHESP

La durée de la soutenance est fixée à 50 minutes et se déroule chronologiquement de la manière suivante :

- pendant 5 minutes, le candidat présente son travail,
- pendant 10 minutes, le rapporteur fait part de ses analyses,
- pendant 10 minutes, le rapporteur interroge le candidat et échange avec lui,
- pendant 25 minutes, l'ensemble des membres du jury questionne le candidat.

La note sur 20 attribuée à l'UE 1.5 correspond à la moyenne des notes de l'écrit et de la soutenance.

Le mémoire s'évalue selon les critères suivants :

COMPETENCES ATTENDUES	Indicateurs ECRIT - ORAL
Aborder une question en la contextualisant	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Appropriation et traduction des politiques publiques au niveau local, national, européen, voire international</li> <li>▪ Analyse de l'environnement et des acteurs</li> <li>▪ Identification des attentes et des besoins des usagers</li> </ul>
Conduire dans la durée une démarche méthodologique	<p>Sources et ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Méthodes et outils d'investigation et d'analyse diversification des sources d'infos (théoriques, expériences, expérimentations, enquêtes, bibliographies)</li> <li>▪ Utilisation de modèles</li> <li>▪ Concepts - notions pour l'analyse et l'interprétation des données</li> </ul>
Se positionner dans la fonction de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Choix du sujet professionnel</li> <li>▪ Respect des missions d'intérêt général et d'utilité sociale</li> <li>▪ Engagement dans l'action, dans le respect des règles déontologiques et éthiques</li> <li>▪ Argumentation des choix et des orientations stratégiques retenues au regard de la situation analysée</li> </ul>
Piloter de façon stratégique l'action au profit d'un public	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Choix d'orientation</li> <li>▪ Mobilisation des ressources</li> <li>▪ Faisabilité et crédibilité de la réalisation de l'action</li> <li>▪ Évaluation de l'action</li> </ul>
Démontrer en quoi l'action proposée est en cohérence avec la démarche générale d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cohérence entre:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Titre, problématique, plan d'action, équilibre de l'ouvrage articulé autour d'un fil conducteur</li> </ul> </li> </ul>
Promouvoir et valoriser le plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité de la présentation et reformulation</li> <li>▪ Argumentaire et conviction</li> <li>▪ Écoute et stabilité dans l'échange</li> <li>▪ Clarté de l'expression orale</li> <li>▪ Cohérence du propos</li> <li>▪ Mise en perspective</li> <li>▪ Prise de distance par rapport à l'écrit</li> </ul>
Élaborer un document écrit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orthographe – syntaxe</li> <li>▪ Respect des règles édictées (cf. cahier des charges)</li> </ul>

## V LES STAGES

L'alternance en tant que mode d'acquisition des compétences professionnelles constitue l'un des principes fondamentaux des formations sociales. Elle suppose que le lieu de stage soit un lieu d'acquisition des compétences dans au moins un des registres du référentiel de formation (DF 1 et DF 4).

Les stages contribuent à permettre à chaque directeur en formation de mener à bien des approches spécifiques et d'approfondissement professionnel. C'est un temps où l'action et la réflexion sont intimement associées et où il est possible d'observer et de comprendre comment se réalisent et se gèrent les activités ou les services proposés, en vue de satisfaire les besoins réels des usagers. Ils sont requis au titre du cursus de formation. La diversité des parcours professionnels des personnes en formation nous amène à proposer un accompagnement personnalisé facilitant le choix du terrain de stage et la détermination des objectifs. C'est pourquoi, la préparation du stage est importante. En plus de la définition des objectifs du stage et les attentes de formation, la préparation inclut un ensemble d'outils (grilles d'observation et grilles d'analyse) mais aussi un certain nombre de repères (le lieu proprement dit, la démarche, le calendrier, éventuellement le choix de l'accompagnateur en lien avec le terrain... ). Le choix définitif du lieu de stage n'est validé qu'après approbation des responsables de stage qui se prononcent en fonction des objectifs préalablement définis et validés par le centre de formation CAFDES (**annexe 6**). L'expérience dans le secteur social et médico-social n'étant plus une condition d'accès à la sélection CAFDES, il est impératif de veiller à ce que les stages puissent favoriser l'accès à une culture professionnelle du secteur.

La formation pratique se déroule sous la forme de deux stages d'une durée cumulée de 14 à 15 semaines (510 heures).

Les stages sont référés aux domaines de formation suivant :

DF1 : élaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service – durée : 240 heures ;

DF4 : expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un Territoire – durée : 270 heures ;

Ces stages sont effectués sur des sites qualifiants différents. Les stagiaires en situation d'emploi dans le champ de l'action sociale et médico-sociale ou dans une fonction d'encadrement bénéficient automatiquement d'un allègement de la durée de la formation pratique de 155 heures sur le domaine de formation 1 et de 180 heures sur le domaine de formation 4. Selon la procédure allégée, la durée des stages est donc de :

- DF 1 : 240 h – 155 h = 85h
- DF 4 : 270 h – 180 h = 90 h

Les stagiaires effectuent au moins un stage hors structure employeur et auprès d'un public différent. Les stagiaires qui ne bénéficient pas d'allègement de la durée de leur stage, effectuent ceux-ci sur des sites qualifiants. Les sites qualifiants font l'objet d'une procédure de reconnaissance par l'IRTS de Lorraine. Une convention de site qualifiant, conclue entre l'institution d'accueil du stagiaire et l'IRTS de Lorraine, précise les engagements réciproques des signataires (**annexe 7**). Les conventions de sites qualifiants sont communes aux

formations CAFDES et CAFERUIS. Cela permet d'établir un réseau commun d'établissements ou de services pouvant accueillir des stagiaires des deux formations. Chaque stage fait l'objet d'une convention de stage entre le représentant mandaté du terrain de stage, la direction de l'IRTS ou son représentant, le responsable de stage sous couvert du responsable CAFDES, le stagiaire directeur en formation (**annexe 8**). Celle-ci précise les modalités de déroulement de stage, ses objectifs, les modalités d'évaluation, le nom et la qualification du référent professionnel et les modalités d'organisation du tutorat. Seuls les stages sur site qualifiant donnent lieu à une visite de stage. Celle-ci est organisée par le responsable de stage en accord avec les calendriers respectifs du stagiaire et du référent professionnel qui assure le tutorat au sein du site qualifiant. En cas de problème particulier, il en sera référé au coordonnateur du dispositif CAFDES lequel sera chargé de mettre en place, avec le responsable de stage et les autres parties, les modalités nécessaires pour assurer une médiation en fonction des circonstances.

Les stages effectués par les stagiaires en situation d'emploi dans le champ de l'action sociale ou médico-sociale ou dans une fonction d'encadrement ne sont pas soumis à la procédure de convention de site qualifiant. Les candidats en situation d'emploi sont autorisés à effectuer une partie de leur formation pratique sur leur terrain professionnel habituel dans la seule mesure où ce terrain professionnel a prévu un véritable dispositif de tutorat du candidat en formation.

Un référent professionnel sera obligatoirement identifié pour chaque stage. Ce référent professionnel a un rôle de coordination entre l'établissement ou le service d'accueil, l'établissement de formation et le stagiaire. Il assure l'accompagnement, encadrement et l'évaluation du stagiaire.

#### Stages en dehors de la région où est implanté l'établissement de formation

Des stages hors région (voire hors du territoire national) peuvent être envisagés. Pour faciliter la gestion des stages hors région, une réciprocité des échanges d'accueil et de suivi des stagiaires est organisée dans le cadre de la convention de partenariat et de coopération conclue entre plusieurs établissements de formation. Dans ce cas, l'IRTS de Lorraine reste garant du suivi de la formation pratique du stagiaire.

#### Validation des stages :

DF1	UE1.2	Stage : attestation de stage et validation système binaire
DF1	UE1.3	Stage : attestation de stage et validation système binaire
DF4	UE4.2	Stage : attestation de stage et validation système binaire
DF4	UE4.3	Stage : attestation de stage et validation système binaire

**Le stage** d'une durée de **270 heures** sur site qualifiant (ou de **90 heures**) se réfère au domaine de formation **DF4** intitulé : **Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire**. Ce domaine est en lien avec la production d'une **note d'aide à la décision (NAD)**. De ce fait, il s'apparente davantage à la découverte et la compréhension d'un secteur du champ social ou médico-social. Il s'agira d'appréhender les spécificités d'une prise en charge d'une population ou d'un public particulier et d'apporter une expertise technique à une problématique sanitaire ou sociale appliquée à une catégorie de public. Ce stage a pour objet de porter un regard distancié et critique sur le fonctionnement d'un service ou d'une institution

afin d'élaborer une notre d'aide à la décision qui conduit à une meilleure intelligibilité des faits étudiés et à la construction de préconisations. Ces préconisations s'adressent à un destinataire, décideur par définition.

**Le stage** d'une durée de **240 heures** sur site qualifiant (ou de **85 heures**) se réfère au domaine de formation **DF1** intitulé : **Élaboration et conduite stratégique en lien avec la problématique du mémoire**. Ce domaine est en lien avec la **rédaction et la soutenance d'un mémoire**. Il repose sur l'observation des faits depuis la fonction de direction, mais il est précédé d'une phase de raisonnement dans laquelle on trouve une formulation implicite d'hypothèses. Ainsi ce stage s'articule autour de la vérification et du contrôle des hypothèses qui auront fait l'objet d'échanges fréquents dans les temps de formation et durant les rencontres avec les responsables de stages. Il s'agit bien là de vérifier ces hypothèses en les confrontant à la réalité observée. Ceci conduit à leur validation ou leur invalidation et aboutit à l'interprétation des résultats et à l'explication des phénomènes observés. Cette démarche produit des éléments explicatifs et débouche sur une construction théorique que l'on soumet à l'épreuve des faits. La dynamique du stage s'appuie sur une observation de terrain et sur une approche conceptuelle de la problématique préalablement définie grâce auxquelles il sera possible d'en aborder la complexité à partir des événements signifiants, des activités, des valeurs, des perceptions qui donnent sens aux pratiques sociales.

## **VI EPREUVE DE CERTIFICATION ET CONTROLE** **CONTINU**

Les modalités de validation sont définies par l'EHESP en concertation avec les centres de formation.

- validation des domaines de formation

Chaque domaine de formation fait l'objet d'une validation organisée par l'EHESP pour les DF1, DF2, DF3 et DF4. Un contrôle continu organisé par le centre de formation contribue à l'obtention de la note finale pour les DF1, DF2, DF3 et DF4. Les modalités de compensation entre la ou les notes obtenues au contrôle continu et celle de l'épreuve de certification au sein d'un même domaine de formation sont arrêtées par le protocole de mise en œuvre du CAFDES (**annexe 9**).

La compensation ne peut s'établir qu'au sein d'un DF et aucunement entre DF.

- validation des unités d'enseignement

Certaines unités d'enseignement sont validées par des épreuves de contrôle continu. Les stagiaires bénéficient d'une épreuve de rattrapage en cas d'échec à une épreuve de contrôle continu. Si le stagiaire n'obtient pas la validation de l'unité d'enseignement après le passage de l'épreuve de rattrapage, celui-ci devra passer à nouveau cette épreuve dans le prochain cycle de formation (**annexe 10**).

## REFERENTIEL DE CERTIFICATION

DOMAINES DE FORMATION	MODE DE VALIDATION	DOMAINES DE COMPETENCES EVALUES
<p><b>Domaine de formation 1 :</b> Élaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service</p>	<p>Rédaction d'un mémoire (de 60 à 80 pages) portant sur la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'un mode de prise en charge ou d'une offre de services Note sur 20 (coefficient 1)</p> <p>Soutenance du mémoire d'une durée de 50 minutes Note sur 20 (coefficient 1)</p> <p>Épreuve organisée par l'École des Hautes Études en Santé Publique</p> <p><i>Dossier méthodologie de projet (contrôle continu, coefficient 1, note sur 20)</i></p>	<p><b>DC 1 – Élaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service</b></p>
<p><b>Domaine de formation 2 :</b> Management et gestion des ressources humaines</p>	<p>Étude de cas écrite d'une durée de 4 heures portant sur le management et la gestion des ressources humaines (coefficient 2) Note sur 20</p> <p>Épreuve organisée par l'École des Hautes Études en Santé Publique</p> <p><i>Epreuve sur table droit du travail (3h) (contrôle continu, 3h, note sur 20, coefficient 1)</i></p>	<p><b>DC 2 – Management et gestion des ressources humaines</b></p>
<p><b>Domaine de formation 3 :</b> Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou service</p>	<p>Épreuve écrite d'une durée de 4 heures portant sur la gestion économique et financière d'un établissement ou d'un service.</p> <p>Note sur 20</p> <p>Épreuve organisée par l'École des Hautes Études en Santé Publique</p> <p><i>Epreuve gestion budgétaire et comptable (contrôle continu, 3h, note sur 20, coefficient 0,5)</i> <i>Epreuve de logistique mobilière et immobilière (contrôle continu, dossier, note sur 20, coefficient 0,5)</i></p>	<p><b>DC 3 – Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou service</b></p>
<p><b>Domaine de formation 4 :</b> Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire</p>	<p>Rédaction d'une note d'aide à la décision portant sur une problématique sanitaire ou sociale appliquée à une catégorie de public sur un territoire au choix du candidat Note sur 20 (coefficient 1)</p> <p>Soutenance de la note d'aide à la décision d'une durée de 30 minutes Note sur 20 (coefficient 1)</p> <p><i>Epreuve de politiques publiques (contrôle continu, coefficient 1, dossier et devoir sur table, note sur 20)</i></p> <p>Épreuve organisée par l'établissement de formation</p>	<p><b>DC 4 – Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire</b></p>

## VII LA MISE EN CREDITS DU CAFDES

Le processus de Bologne vise à établir une convergence des systèmes éducatifs au sein de l'espace européen de l'enseignement supérieur, e, favorisant notamment la reconnaissance académique de la formation ainsi que la démarche qualité dans laquelle elle s'inscrit. Le système européen de transfert et d'accumulation de crédits dit « ECTS » (European Credits Transfer System) est un procédé qui permet d'attribuer des crédits à tous les éléments d'un programme de formation. La définition de ces crédits se base sur différents paramètres tels que la charge de travail de l'étudiant, le nombre d'heures de cours dispensés, les objectifs de la formation. Le crédit est l'unité de calcul du temps de travail des stagiaires y compris le temps de travail personnel. La valeur d'un crédit représente 30 heures de travail. Ce système permet de comparer les enseignements dispensés par les établissements d'enseignement supérieur et favorise la mobilité étudiante dans l'espace européen de l'enseignement supérieur.

L'EHESP attribue des crédits à chaque unité d'enseignement. L'affectation des crédits à chaque unité d'enseignement tient compte du volume horaire de la formation théorique et pratique et d'une évaluation du travail personnel.

Les stagiaires bénéficiant d'un allègement de formation ou d'une dispense d'épreuve de certification au titre de l'article 7 de l'arrêté du 5 juin 2007 et portant sur la totalité d'une unité d'enseignement obtiennent les crédits de l'unité d'enseignement correspondante. Les allègements sont de la responsabilité de l'IRTS de Lorraine.

La formation CAFDES valise 120 crédits ECTS, soit 30 par domaine de formation.

### TABLEAU D'ACQUISITION DES CREDITS TRANSFERABLES

<b>SEQUENCE 1 : de mai/juin année N à février (inclus) année N+1</b>	Type d'enseignement (en heures)			Travail personnel de l'étudiant (en heures)*	Durée totale de la formation pour l'étudiant	Nombre de crédits ECTS attribués
	Cours	Travaux dirigés	Stage			
UE 4-1 Politiques publiques	60	30		240	330	12
UE 4-2 (stage)			180		180	6
UE 4-3 (stage)			90		90	3
UE 4-4 Expertise de l'intervention et préconisation	36	40		188	264	9
<b>TOTAL Séquence 1</b>	<b>96</b>	<b>70</b>	<b>270</b>	<b>428</b>	<b>864</b>	<b>30</b>

\* un crédit valide entre 25 et 30 heures de formation (enseignement en direct + travail personnel)

<b>SEQUENCE 2 : début mars à novembre année N+1</b>	Type d'enseignement (en heures)			Travail personnel de l'étudiant (en heures)*	Durée totale de la formation pour l'étudiant	Nombre de crédits ECTS attribués
	Cours	Travaux dirigés	Stage			
UE 1-1 Pilotage et méthodologie de projet	30	30		150	210	7
UE 2-1 Droit du travail et législation sociale	45	15		165	225	8
UE 2-2 La dimension personnelle du management	20	21		102	143	5

UE 3-1 gestion comptable et financière	20	10		80	110	4
UE 3-2 gestion logistique et gestion immobilière	12	14		64	90	3
UE 4-5 Langue étrangère - Anglais		30		60	90	3
<b>TOTAL Séquence 2</b>	<b>127</b>	<b>120</b>		<b>621</b>	<b>868</b>	<b>30</b>

<b>SEQUENCE 3 : décembre année N+1 à mai année N+2</b>	Type d'enseignement (en heures)			Travail personnel de l'étudiant (en heures)*	Durée totale de la formation pour l'étudiant	Nombre de crédits ECTS attribués
	Cours	Travaux dirigés	Stage			
UE 2-3 Management et gestion des ressources humaines	75	20		265	360	14
UE 3-3 Gestion financière	36	62		232	330	11
UE 1-2 (stage)			155		155	5
<b>TOTAL Séquence 3</b>	<b>111</b>	<b>82</b>	<b>155</b>	<b>497</b>	<b>845</b>	<b>30</b>

<b>SEQUENCE 4 : décembre N+1 à mai N+2</b>	Type d'enseignement (en heures)			Travail personnel de l'étudiant (en heures)*	Durée totale de la formation pour l'étudiant	Nombre de crédits ECTS attribués
	Cours	Travaux dirigés	Stage			
UE 1-3 (stage)			85		85	3
UE 1-4 Accompagnement au mémoire	30	30		150	210	7
UE 1-5 Mémoire		34		500	534	20
<b>TOTAL Séquence 4</b>	<b>30</b>	<b>64</b>	<b>85</b>	<b>650</b>	<b>829</b>	<b>30</b>

## VIII DES PARCOURS PERSONNALISES DE FORMATION

La réforme du CAFDES est la confirmation de l'inscription de ce diplôme dans une logique européenne de personnalisation des parcours de formation (ECTS, post-VAE, allègement ou dispense d'enseignement). La mise en place de cette logique individualisée de formation oblige l'IRTS de Lorraine à concevoir un dispositif de formation à entrées multiples. Bien que la dynamique de promotion reste l'élément central de ce dispositif, les personnes arrivant sur des logiques de parcours individualisés ne manqueront pas de concourir à cette dynamique. C'est pourquoi, le dispositif de formation CAFDES est conçu de manière à pouvoir gérer, dans les meilleures conditions possibles, les différents parcours de formation. La conception de la formation en domaine de formation et en unités d'enseignement permet de répondre à la demande individualisée de formation. La durée et le contenu de la formation peuvent donc varier selon l'expérience professionnelle et le ou les diplômes dont le candidat est titulaire. Les parcours de formation sont fonction des validations ou équivalences obtenues par le stagiaire.

Les candidats titulaires d'un diplôme national ou diplôme visé par le ministre chargé de l'enseignement supérieur sanctionnant un niveau de formation correspondant au moins à cinq ans d'études supérieures ou d'un diplôme, certificat ou titre homologué ou inscrit au répertoire national des certifications professionnelles au moins au niveau I et figurant sur une liste fixée par le directeur de l'EHESP peuvent bénéficier de dispenses d'épreuves de certification et du temps de formation afférent dans les conditions prévues (**annexe 11**).

Les candidats titulaires du CAFERUIS, du DSTS ou du DEIS bénéficient d'allègements ou de dispenses d'épreuves de certification.



Le tableau ci-après en donne le détail :

Diplôme détenu par le candidat Domaines de formation du CAFDES	CAFERUIS	Diplôme supérieur en travail social (DSTS)	Diplôme d'Etat d'ingénierie sociale (DEIS)
<b>DF1</b> : élaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service	Allègement	Allègement	Dispense
<b>DF2</b> : management et gestion des ressources humaines	Allègement	Allègement	Allègement
<b>DF3</b> : gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou d'un service	Allègement	-	-
<b>DF4</b> expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire	Dispense	Dispense	Dispense

La dispense d'un domaine de formation entraîne la validation du domaine de compétences correspondant et la dispense de l'épreuve de certification s'y rapportant. A l'inverse, l'obtention d'un allègement ne dispense pas de l'épreuve de certification. Des allègements de formation théorique ou de stages peuvent en outre être accordés par l'IRTS de Lorraine.

Le responsable de la formation CAFDES établit avec chacun des candidats un programme de formation individualisé au regard des allègements de formation ou de dispense de certification qu'il a obtenu.

Chaque demande d'allègement et de dispense de formation est soumise à un protocole défini par l'IRTS de Lorraine (**annexes 12 et 13**). Chaque parcours de formation fait l'objet d'une convention dans laquelle est spécifiée les contenus de formation que le stagiaire doit suivre ainsi que les modalités pratiques et financières de ceux-ci.

## **IX Délivrance du diplôme**

Le diplôme CAFDES est délivré par l'EHESP. Le stagiaire est en droit d'obtenir le diplôme après l'examen par un jury plénier qui statue en fin de formation sur les résultats obtenus par le candidat. Le diplôme est délivré dès lors que le candidat obtient une moyenne de 10 à chaque domaine de formation.

Le supplément au diplôme est un document joint au diplôme qui donne une description standardisée de la nature, du niveau, du contexte, du contenu et du statut des études suivies et réussies par le diplômé.

Le supplément au diplôme assure la transparence et facilite la reconnaissance académique et professionnelle des qualifications.

L'établissement dispensant la formation préparant au CAFDES délivre aux candidats un supplément au diplôme dont le modèle est fixé par l'EHESP.

## **X. AVANT ET APRES LE CAFDES**

### **1.1 La préparation à la sélection**

L'IRTS de Lorraine organise un cycle préparatoire à la formation CAFDES. Ce cycle prépare aux épreuves écrite et orale de la sélection. Ce cycle de préparation permet aux stagiaires de s'approprier les contenus et techniques utiles en se basant sur une pédagogie alternant apports méthodologiques, de contenus et de travaux dirigés et commentés.

Les candidats sont préparés à deux types d'épreuves :

- L'épreuve écrite devant permettre de vérifier les qualités d'expression écrite du candidat, ses capacités d'analyse, de synthèse et son intérêt pour les questions de société.
- L'épreuve orale destinée à évaluer la manière dont le candidat envisage la fonction de direction, son aptitude et sa motivation à l'exercice de la profession.

Les candidats qui suivent ce cycle, sont préparés à la méthodologie du commentaire d'article de presse, relatant un fait de société (type d'épreuve retenue au niveau national) et à la rédaction de la note de direction. Les candidats bénéficient également d'une préparation à l'analyse des faits de société contemporains.

### **1.2 La sélection**

La sélection à la formation Cafdes est placée sous la responsabilité des centres de formation. Chaque centre peut organiser sa propre sélection. Mais, dans un souci d'équité, la plupart des centres de formation en particulier ceux du Grand Est/Océanie ont choisi de mettre en place une organisation commune permettant de garantir une véritable qualité dans le passage des épreuves de sélection.

La région Grand Est/Océanie rassemble les centres de formation suivants :

- IRTS de Champagne-Ardenne à Reims ;
- IRTS de Lorraine à Metz et Nancy ;
- ESTESS à Strasbourg ;
- IRTS de Franche-Comté à Besançon ;
- IRTESS de Bourgogne à Dijon ;
- ARAFDES à Lyon ;
- IRTS de la Réunion.

Un travail commun des différents centres de formation du Grand Est/Océanie a permis d'élaborer les documents suivants pour la mise en œuvre de la sélection :

- dossier d'inscription à la sélection (**annexe 13**)
- règlement de sélection (repris par le réseau AFORTS/GNI ayant validé le document au plan national additionné d'une charte des adhérents)

La sélection est organisée selon l'échéancier suivant :

- fin janvier : dépôt des dossiers auprès du centre de formation où s'inscrit le candidat

- mi-mars : épreuve écrite se déroulant dans chaque centre de formation, à une date et heure communes fixées par le réseau UNAFORIS
- de mi-mars à fin mars : organisation des soutenances orales à l'IRTESS de Dijon

### Les épreuves d'admission à la formation CAFDES

La formation alternée, en cours d'emploi, est dispensée dans les centres agréés par décision du ministre des affaires sociales sur la base d'un dossier conforme au dossier-type d'agrément établi par la direction de l'action sociale, au programme du Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement Social, et aux clauses du cahier des charges pédagogique élaboré par l'École Nationale de la Santé Publique.

La durée de validité de l'agrément est de cinq ans à compter de la date de publication de l'arrêté portant agrément.

### Durée de validité de la sélection :

La sélection est valable 5 ans. Le candidat peut effectuer sa formation dans le centre de formation de son choix indépendamment du lieu de sélection.

Le travail en commun d'organisation des épreuves de sélection a permis d'initier une véritable dynamique interrégionale entre les différents centres de formation du Grand-Est/Océanie.

Ceux-ci n'entendent pas limiter leur collaboration à la seule organisation des épreuves de sélection. Un module Europe sera prochainement proposé pour l'ensemble des stagiaires CAFDES dans le cadre de l'inter région.

## **XI La formation continue**

Tout directeur doit conduire son action dans un souci d'actualisation et d'approfondissement de ses connaissances. Il se doit aussi de s'inscrire dans la vie professionnelle régionale. L'IRTS de Lorraine est un acteur privilégié de la vie culturelle professionnelle régionale. Il est investi dans un rôle de veille professionnelle participant au maintien des compétences des directeurs.

Dans cet objectif, certaines unités d'enseignements de la formation CAFDES sont proposées aux professionnels dans le cadre de la formation continue.

## **XII LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE**

La validation des acquis de l'expérience (VAE) est un droit individuel inscrit dans le code du travail et institué par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 (loi n°2002-73). Ce dispositif permet à toute personne engagée dans la vie active de faire valoir son expérience pour acquérir tout ou partie d'une certification à finalité professionnelle, dans la mesure où elle peut justifier d'au moins trois années, consécutives ou non en rapport direct avec la certification demandée. La validation des acquis de l'expérience représente donc une autre voie d'accès au diplôme du CAFDES.

Un travail préparatoire sur ce dispositif est engagé entre les directeurs de centre de formation, la DGAS et l'EHESP. Un référentiel d'activités est élaboré. Un groupe de travail composé de directeurs certifiés, de responsables du service VAE et du coordinateur Cafdes réalise un travail de contextualisation du référentiel d'activité.

Le dispositif VAE du Cafdes est géré par l'EHESP. Le service VAE de l'IRTS de Lorraine assure l'accompagnement à la VAE (constitution du livret II). La post-VAE est de la responsabilité du responsable Cafdes. Un échéancier précis est établi par l'EHESP.

La VAE relative au CAFDES s'adresse aux personnes :

- exerçant ou ayant exercé une activité salariée, non salariée ou bénévole en rapport direct avec le Cafdes ;
- justifier d'une durée totale d'activité cumulée de trois années en équivalent temps plein ;
- la période d'activité la plus récente doit avoir été exercée dans les dix ans précédant le dépôt de la demande.

Le rapport direct avec ce diplôme est établi lorsque le candidat justifie avoir exercé au moins une activité relevant de chacune des fonctions du référentiel d'activités, à savoir :

- participation à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques territoriales d'action sanitaire et sociale et à leur évaluation ;
- définition et conduite d'un projet 'établissement ou de service à visé stratégique et opératoire ;
- management, gestion des ressources humaines et communications.
- gestion économique, financière et logistique.

## **XIII LES MOYENS PEDAGOGIQUES**

### **1.1 Les moyens humains**

- a. L'équipe du département des formations supérieures.

L'IRTS de Lorraine dispose, sur son site nancéen, d'un Département des formations supérieures qui regroupe en son sein, en plus du CAFDES, les formations suivantes :

- le Diplôme d'Etat d'Ingénierie sociale (DEIS),
- le Certificat d'Aptitudes aux Fonctions d'Encadrement et de Responsabilité d'Unité d'Intervention Sociale (CAFERUIS),

La responsabilité de chacune de ces formations supérieures est assurée par un cadre de formation. Ceux-ci contribuent ensemble au développement du département, recherchent et construisent des coopérations au profit des stagiaires et des dispositifs de formation. Une mutualisation des compétences est réalisée chaque fois que possible ainsi que la recherche d'effet d'articulation des dispositifs.

Ce département :

- favorise la connaissance des diverses formations supérieures,
- assure le développement des passerelles entre les différentes formations supérieures
- crée des échanges et une émulation tant au niveau des stagiaires que des cadres de formation.

b. L'équipe pédagogique de la formation CAFDES

La coordination du dispositif de formation

Placée sous l'autorité hiérarchique du directeur de l'IRTS de Lorraine, le responsable de la formation CAFDES, M. Didier BENOIT, est l'interlocuteur privilégié de l'EHESP. Membre du réseau national CAFDES animé par l'EHESP, participant au réseau UNAFORIS, il assure au plan régional la promotion de la formation et son organisation. Il inscrit également son action dans une logique de développement d'une collaboration inter-régionale avec les autres centres de formation.

c. L'équipe pédagogique

Elle est constituée de Didier BENOIT, responsable de la formation CAFDES et d'une équipe d'intervenants composée de professionnels et d'universitaires impliquée dans la réflexion de la fonction de direction et la définition des contenus d'enseignement. Ceux-ci travaillent régulièrement à :

- la construction et à la cohérence du dispositif de formation
- la nature des contenus et des méthodes pédagogiques employées
- l'évaluation du dispositif

Le coordinateur anime les équipes pédagogiques qui se réunissent par thématique d'enseignement ou par domaine de formation. Des réunions régulières sont programmées afin de s'assurer de la bonne cohérence du déroulement de la formation, vérifier que les stagiaires sont préparés au mieux aux examens, faire évoluer les contenus de formation et les méthodes pédagogiques y afférentes. L'objectif est aussi de faire un bilan des derniers regroupements et d'ajuster les interventions futures.

L'équipe pédagogique élargie est composée des principaux intervenants dans le dispositif de formation. Elle se réunit deux fois par an, en début et en fin d'année de formation. Son objet vise à faciliter la connaissance des différents intervenants et à échanger sur les contenus d'enseignements de chacun, à débattre sur l'évolution des contenus de formation, à analyser l'implication des stagiaires dans le cursus de formation. L'objectif est là encore de garantir, au mieux, la cohérence d'ensemble du dispositif de formation et la garantie de la qualité de la formation. Les membres de l'équipe pédagogique ont ainsi une vision de la formation qui

dépasse le simple cadre de l'intervention de chacun. Cette vision globale est aussi assurée par une implication régulière dans le dispositif de formation en lien avec le coordinateur.

d. Un secrétariat spécifique.

La formation CAFDES dispose d'un poste de secrétariat. La secrétaire, Mme Angéline Le Dily, travaille en étroite collaboration avec le responsable de formation et entretient des rapports réguliers avec le secrétariat du CAFDES de l'EHESP. Elle assure l'ensemble des tâches administratives liées à la formation.

Le secrétariat est un lieu central d'échanges et de rencontres qui ne se limite pas à de simples démarches administratives. La secrétaire a ainsi pour souci de faire circuler l'information entre les stagiaires et les enseignants. Elle a pour préoccupation constante de faciliter les démarches administratives et pédagogiques des stagiaires et de mettre toute sa disponibilité au service de chacun.

## **1.2 Les moyens matériels**

Dans la formation CAFDES, la recherche d'information et de documentation est centrale et indispensable. Le Centre de documentation de l'IRTS de Lorraine, sur les deux pôles de Nancy et du Ban Saint Martin, qui peuvent être utilisés indifféremment par les lecteurs, tient à disposition des directeurs en formation, un fonds documentaire scientifique et technique, riche et diversifié, et des instruments de travail, pour les aider dans leurs recherches.

L'offre documentaire se compose d'un fonds de plusieurs milliers de livres, d'environ 110 abonnements, de 20 000 références d'articles sur papier ou en ligne, de mémoires et documents audiovisuels.

Il convient d'y ajouter l'apport considérable que constitue l'accès à Internet, et la masse d'information disponible sur la toile.

Afin de mettre les fonds disponibles en cohérence avec les contenus des formations, il est demandé à chaque intervenant de fournir une bibliographie à l'appui de leur cours. Le Centre de documentation s'efforce, en fonction des moyens qui lui sont dévolus, d'acquérir tout ou partie de ces ouvrages.

Un effort particulier est consacré à la partie législative et réglementaire de la documentation disponible. En effet, dans un domaine où la législation est volumineuse et évolutive, il est très important de permettre aux directeurs en formation de suivre au plus près l'actualité en cette matière. Des dossiers législatifs en ligne, très précis et remis à jour quotidiennement sont accessibles depuis la base de données du Centre de documentation.

L'ensemble du "catalogue" de la bibliothèque est répertorié dans une base de données informatisée (logiciel : Alexandrie™-GB Concept-, Thésaurus Prisme™) qui peut être consultée sur place ou à distance (sur le site de l'IRTS).

Dès le démarrage de la formation, une session de présentation du Centre de documentation est systématiquement organisée. Elle comporte une information sur les modalités d'utilisation du service et une présentation, illustrée sur écran, de la base de données.

Les documentalistes peuvent être sollicités autant que de besoin pour tout ce qui concerne l'utilisation de la base de données, les méthodes de recherche bibliographique, les recherches sur Internet, la rédaction de la bibliographie, ou encore l'utilisation du thésaurus.

Le Centre de documentation est actif dans deux réseaux : Prisme et Fragola. Il a signé une convention de partenariat avec l'Université Paul Verlaine de Metz, qui permet l'accès gratuit à la Bibliothèque Universitaire, pour les stagiaires de l'IRTS de Lorraine.

Le Centre de documentation est doté de postes informatiques qui permettent d'effectuer toutes les recherches nécessaires à la formation, dans le catalogue du Centre ou sur Internet.

### **1.3 Les ressources partenariales**

L'IRTS de Lorraine développe régulièrement son réseau de partenaires afin de rechercher des effets de dynamique culturelle et de compétence tant pour les directeurs en formation que pour le développement de la culture professionnelle sociale et médico-sociale dans la région.

#### a) Partenariat IRTS de Lorraine et Université de Lorraine :

L'IRTS de Lorraine et l'Université de Lorraine actualise leur partenariat par la signature d'une nouvelle convention régissant leurs rapports et la synergie de leurs enseignements dans l'intérêt des stagiaires et des étudiants de l'Université.

Cette convention valide la mise en place d'une architecture pédagogique entre les formations CAFERUIS et CAFDES et les parcours M1 et M2 universitaires.

#### b) Partenariat IRTS de Lorraine et IRTS de Champagne-Ardenne :

L'IRTS de Champagne-Ardenne, n'ayant pas les effectifs nécessaires pour former une promotion CAFDES, a souhaité se rapprocher de l'IRTS de Lorraine pour faciliter la formation des stagiaires de la région. Une convention de partenariat est signée entre les deux instituts. Cette convention permet aux stagiaires de la région Champagne-Ardenne de s'inscrire en formation à l'IRTS de Lorraine et d'effectuer leur formation au sein de cet institut.

L'IRTS de Champagne-Ardenne participe au CTP CAFDES.

#### c) Partenariat IRTS de Lorraine et INSET de Nancy :

Les acteurs du travail social appartiennent au secteur public, comme au secteur privé. C'est pourquoi, il est apparu important pour l'INSET de Nancy et l'IRTS de Lorraine d'opérer certains rapprochements afin de permettre à ces différents acteurs de se rencontrer, d'échanger sur des pratiques professionnelles et comparer la manière dont chacun opère dans des secteurs identiques mais sur des missions différentes.

Après avoir connu une phase dynamique par l'organisation de colloques et de journées thématiques, ce partenariat se doit d'être aujourd'hui relancé.

d) Autres partenaires :

La formation CAFDES s'inscrit dans un réseau de partenaires aux compétences multiples. Ce partenariat participe grandement à la richesse des contenus de formation. L'IRTS de Lorraine peut être amenée à signer une convention de partenariat ou une convention de prestation avec chacun des partenaires. Ceux-ci appartiennent principalement au secteur professionnel.

D'autres partenaires associatifs sont en mesure d'inscrire leur champ d'activité dans le cadre de la formation CAFDES. Il s'agit de FORUM qui propose des cycles de conférences auxquels les stagiaires peuvent participer.

## **XIV LES INSTANCES POLITIQUES ET DE CONCERTATION**

Cette instance consultative se réunit au moins deux fois dans l'année, sur convocation de la double présidence.

Elle émet des avis sur le projet pédagogique et l'organisation générale de la formation.

Le CTP est tenu, régulièrement informé :

- ✓ du déroulement de la formation,
- ✓ des orientations pédagogiques de la formation,
- ✓ du nombre d'inscrits et de leur profil,
- ✓ des résultats aux examens,
- ✓ des évolutions réglementaires en matière de formations sociales supérieures en général et du CAFDES en particulier,
- ✓ de toutes difficultés majeures,
- ✓ des visites de certifications et des conclusions portées sur la qualité du dispositif.

Chaque promotion élit deux représentants pour siéger au CTP. Leur mandat peut être annuel ou pour la durée de la formation. Cette décision est prise par chaque promotion en présence du coordonnateur.

Le rôle, la composition, la compétence et le fonctionnement du CTP sont précisés par un règlement (**annexe 14**).



## **XV UNE DEMARCHE D'EVALUATION**

L'évaluation doit être un processus qui se construit tout au long de la formation. Cette démarche a pour principales visées de valoriser et d'améliorer la qualité de la formation. Elle doit permettre de remédier aux difficultés, de conforter ce qui favorise les apprentissages professionnels et d'ajuster le dispositif en tous points.

Il est retenu deux niveaux principaux d'évaluation :

### **▪ au niveau du dispositif global de formation**

Ce niveau d'évaluation concerne le dispositif de formation dans son ensemble. Il s'agit de repérer et de mesurer les effets de la formation tant au niveau des stagiaires, des intervenants que de nos partenaires. Les objectifs sont les suivants :

- Repérage et mesure des acquis initiaux, intermédiaires et finaux avec l'obtention ou non de la certification par les stagiaires :
- Mesurer l'engagement des promotions dans la formation :
  - taux d'absentéisme en heures formation, motifs, participation au CTP,
  - abandon de la formation.
- Mesurer la reconnaissance du dispositif par nos partenaires :
  - participation au CTP,
  - propositions de poste à pourvoir qui arrivent au centre,
  - nombre de placement de stagiaires souhaitant changer de poste ou à la recherche d'un emploi.

L'évaluation ne saurait se limiter à de simples éléments quantitatifs. C'est pourquoi, une commission d'évaluation est mise en place dont la fonction est d'évaluer la pertinence du dispositif de formation et la qualité de la formation dispensée. Elle est composée de 5 membres :

- 2 personnes tierces à la formation,
- 1 stagiaire par promotion en cours, soit 2 stagiaires,
- 1 membre du CTP.

Cette commission a pour rôle de fournir des outils d'évaluation et de rendre compte de son travail par un document annuel communiqué aux membres du CTP.

### **▪ au niveau du stagiaire**

Les modalités de l'évaluation sont de deux ordres :

Une fiche bilan (**annexe 15**) est donnée à chaque stagiaire en début de regroupement. Sur cette fiche, le stagiaire consigne toutes les remarques qu'il juge utiles à l'appréciation des contenus de cours. Ces fiches sont récupérées par le coordinateur en fin de regroupement, analysées et synthétisées.

Une réunion bilan trimestrielle réunit l'ensemble des stagiaires et le coordinateur. Une évaluation précise est faite sur l'ensemble de la formation.

- **au niveau des enseignants**

Une fiche bilan est donnée à chaque intervenant qui la remplit après chaque intervention. Ceux-ci font part de leurs remarques sur le contenu des cours dispensés et la réceptivité des stagiaires. Il est visé ici l'étude de la mise en cohérence de l'ensemble des contenus d'interventions.

- **le conseil technique et pédagogique**

Le conseil technique et pédagogique est une instance consultative sur la conception et l'organisation de la formation. Il a pour rôle également d'inscrire sa réflexion dans une dimension évaluative s'appuyant sur la synthèse d'évaluations réalisées par la commission.

### **Réunions pédagogiques :**

- **une réunion annuelle de l'ensemble de l'équipe pédagogique.** Cette réunion se déroulera chaque année courant juin, au plus tard début juillet selon un ordre du jour préétabli par le responsable de formation. Chaque intervenant est en droit de compléter celui fixé.
- **Une réunion annuelle par domaine de formation (DF)** concernant les intervenants du DF :

**DF 4 et DF 1,** réunions programmées de janvier à mars

**DF 2 et DF 3,** réunions programmées de septembre à octobre

Les objectifs de ces réunions sont les suivants :

- assurer la cohérence pédagogique du DF
- actualiser les contenus d'enseignement
- ajuster les objectifs pédagogiques

Un procès-verbal est rédigé après chaque réunion et communiqué à l'ensemble de l'équipe pédagogique.

## **XIV. ANNEXES**

1. convention pluriannuelle de formation
2. fiche pédagogique enseignant
3. fiche de validation du titre de mémoire
4. fiche de suivi de mémoire
5. fiche de bilan de mémoire
6. fiche de stage
7. convention de stage site qualifiant
8. convention de stage salarié
9. protocole de mise en œuvre du CAFDES
10. règlement d'examen des épreuves de contrôle continu
11. protocole de dispense de certification
12. protocole d'allègement
13. protocole d'allègement CAFDES/CAFERUIS
14. dossier d'inscription à la sélection
15. règlement de sélection
16. règlement du CTP
17. fiche bilan
18. liste des intervenants
19. liste des documents remis aux stagiaires

# ANNEXE 1

## Convention pluriannuelle de formation

La présente convention est conclue en application des dispositions des articles L. 6353-2 et R. 6353-1 du Code du travail, entre les soussignés :

### Association ALFOREAS - IRTS de Lorraine

Enregistrée sous le numéro de la déclaration d'activité **41.57.01779.57** auprès de la préfecture de la région Lorraine.

### IRTS de Lorraine – Site Ban Saint Martin

41 avenue de la Liberté  
CS 50029  
57063 METZ CEDEX 2

### IRTS de Lorraine – Site de Nancy

201 avenue Raymond Pinchard BP 2009  
54100 NANCY

représentée par Monsieur Luc FERSTER, Directeur Général de l'ALFOREAS – Directeur de l'IRTS de Lorraine.

Et

### «Organisme\_employeur»

41, av. de la Liberté  
Le Ban-Saint-Martin  
C S 5 0 0 2 9  
57063 Metz cedex 2  
Tél. +33 (0)3 87 31 68 00  
Fax +33 (0)3 87 31 68 29  
www.irts-lorraine.fr

Tél : «TELEPHONE\_PRO»

Fax :

Représenté par <sup>1</sup> :

### Article 1 – Objet et modalités

201, av. R. Pinchard  
B.P. 2009 - 54100 Nancy  
Tél. +33 (0)3 83 93 36 00  
Fax +33 (0)3 83 93 36 54  
www.irts-lorraine.fr

L'IRTS de Lorraine dispensera l'action intitulée CAFDES (Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement ou de Service d'intervention sociale), dont le programme est annexé à la présente convention, au bénéfice du salarié de l'établissement : «Organisme\_employeur»

Nature de l'action : en référence à l'article L 6313-1 du Code du travail : action de promotion professionnelle ou action d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances.

Durée : 700 heures de cours théoriques + 175 heures de stage ou 510 heures de stage pour les personnes en situation de recherche d'emploi ou hors secteur.

Date(s) : l'action se déroulera du 26 mai 2015 au 30 novembre 2017, selon le planning ci-joint annexé. Toutefois ce planning reste modifiable en fonction des impératifs de la formation.

De mai à décembre 2015 : 203 heures soit 29 jours,  
De janvier à décembre 2016 : 329 heures soit 47 jours,  
De janvier à novembre 2017 : 175 heures soit 25 jours.

Effectif : «PRENOM» «Nom».

<sup>1</sup> nom et qualité



Modalités de déroulement : formation en présentiel et en formation ouverte et/ou à distance.

Modalités de sanction : selon les dispositions de l'arrêté du 5 juin 2007 relatif au CAFDES et du règlement d'examen établi par l'EHESP.

#### **Article 2 – Prix**

Le montant total s'élève à 14 504 euros.

#### **Article 3 – Modalités de règlement**

Les parties s'entendent sur les modalités de règlement suivantes :

1.  Prise en charge et facturation exclusives à l'employeur :  
identification du lieu de facturation : «**Organisme\_employeur**»
2.  Prise en charge par un organisme collecteur des fonds de formation :  
nom et adresse de cet organisme : «FINANCEMENT»
3.  Autre financement :  
désignation et coordonnées :

En cas d'inexécution de l'action de formation du fait du stagiaire ou de l'employeur, les parties s'entendent sur le versement à l'ALFOREAS-IRTS de Lorraine :  
-du différentiel lié à ces absences, qui sera pris en charge par l'employeur ou le stagiaire,  
-d'une indemnité forfaitaire égale à 5 % à titre de dédommagement pour la part non réalisée en cas d'abandon de la formation.

**En cas de convention pluriannuelle**, il peut être prévu d'échelonner le paiement sur les différentes années de réalisation. À noter que l'entreprise a la possibilité de financer les coûts sur une seule année de participation au développement de la formation professionnelle continue («convention pluriannuelle de type I») ou de ventiler ces coûts sur plusieurs années («convention pluriannuelle de type II»).

#### **Article 4 – Différends éventuels**

En cas de différend, le Tribunal de Grande Instance de Metz sera seul compétent.  
Fait en double exemplaire à Nancy, le 2 juillet 2015.

**Pour «Organisme\_employeur»**  
Nom et qualité du signataire  
(personne juridiquement responsable)  
et cachet

**Pour l'ALFOREAS - IRTS de Lorraine**  
Par délégation du Directeur Général,  
Le responsable de la formation  
Didier BENOIT

## ANNEXE 2

### Syllabus

Intitulé du cours	
Nombre de crédits	
Les prérequis nécessaires (connaissances acquises, lecture ...)	
Nom de l'enseignant	
Adresse mail	
Description du cours (en quelques lignes)	
Objectifs d'acquisition de compétences	
Calendrier	
Plan du cours (joindre plan)	
Mode d'évaluation	
Services complémentaires (FOAD, supports mis en ligne, ressources documentaires ...)	

# ANNEXE 3

IRTS de Lorraine

CAFDES

## Fiche de validation du titre de mémoire

CYCLE : ...

**Nom/Prénom du candidat :** .....

Titre proposé : .....

.....

Titre retenu :

.....

Commentaires et indications de travail du jury :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Proposition validée

Proposition non validée

A Nancy, le.....

**Nom et signature des enseignants**

M./Mme .....

M./Mme .....

## ANNEXE 4

### FICHE DE SUIVI DE MEMOIRE

Nom – Prénom du directeur de mémoire	Nom – Prénom du stagiaire
.....	.....

Titre de mémoire	
Méthodologie et modalités de suivi (fréquence des rencontres, contenu ...)	
Méthodologie d'appropriation du sujet	
Appropriation des lectures et articulation avec la thématique du mémoire	
Descriptif du plan	
Difficultés repérées	
Préconisations afin de gérer et dépasser ces difficultés	
Autres	







# Annexe 7

## Convention de stage site qualifiant

La présente convention est conclue entre les soussignés :

**Association ALFOREAS - IRTS de Lorraine**  
**IRTS de Lorraine – Site Ban Saint Martin**  
41 avenue de la Liberté - CS 50029 - 57063 METZ CEDEX 2  
**IRTS de Lorraine – Site de Nancy**  
201 avenue Raymond Pinchard - BP 2009 - 54100 NANCY

représentée par :  
Monsieur Luc FERSTER, Directeur Général de l'ALFOREAS-IRTS de Lorraine

Et

**[Le site qualifiant / L'organisme d'accueil]**  
[Adresse]  
[Désignation du service de déroulement du stage],  
sous la responsabilité de : [Qualité et nom]

Et

**[Nom et prénom du stagiaire]**  
[Adresse]  
Statut : élève directeur régulièrement inscrit à l'IRTS pour l'année en cours, préparant le diplôme CAFDES.

Il s'agit d'un stage obligatoire prévu dans le cadre du cursus de formation de la filière CAFDES. Son accomplissement est nécessaire pour l'obtention du diplôme.  
Ce stage est réalisé conformément à l'arrêté du 5 juin 2007 relatif au Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement ou de Service d'intervention sociale.

### Article 1 – Accueil et encadrement

Est désigné comme référent professionnel chargé du suivi de l'étudiant au sein de l'organisme d'accueil : [Nom / Fonction / Diplôme].  
Il s'engage à accompagner l'étudiant selon les modalités prévues dans la convention de partenariat (si l'organisation du site le prévoit).

Est désigné comme référent pédagogique au sein de l'IRTS de Lorraine : BENOIT Didier.  
Il s'engage à accompagner l'étudiant selon les modalités prévues dans la convention de partenariat (si l'organisation du site le prévoit).

### Article 2 – Dates et durée du stage

Le stage se déroulera du [date] au [date] à [lieu de stage].  
Il s'agit d'un stage de [Durée] conformément aux dispositions réglementaires qui régissent le diplôme visé.

### Article 3 – Objectifs pédagogiques

[Décrire les finalités du stage, en lien avec les compétences visées dans le référentiel du diplôme]

De plus, la convention de stage peut faire l'objet d'avenants, de nature pédagogique mais aussi en cas de report ou de suspension de la période de stage.

#### **Article 4 – Activités confiées au stagiaire**

[Le descriptif du contenu du stage et des activités confiées au stagiaire est annexé à la présente convention et fait l'objet d'un avenant pédagogique].

#### **Article 5 – Condition d'encadrement et de suivi du stagiaire**

Une visite de stage pourra être effectuée par le référent pédagogique de l'IRTS de Lorraine ; la date sera fixée d'un commun accord avec le site de stage. Cette visite se réalise en présence du stagiaire, du référent de stage et si possible de l'équipe éducative. Elle donne lieu à un compte rendu de visite de stage, rédigé par le référent pédagogique et qui sera une des pièces du livret de formation.

La visite de stage permet de faire le point avec le formateur de stage / référent professionnel sur la progression de l'étudiant dans son parcours de formation, en regard du projet de stage ; elle constitue un temps de travail, d'échanges entre l'IRTS de Lorraine, le terrain de stage et le stagiaire durant lequel seront appréciés les modalités pédagogiques d'accompagnement, les objectifs du stage, les moyens et les orientations mis en œuvre de part et d'autre pour les atteindre. Elle pourra le cas échéant porter sur des difficultés particulières et être un espace de régulation pour les différents partenaires en présence.

#### **Article 6 – Modalités d'évaluation et d'attestation du stage**

Le stage fait l'objet d'une validation binaire conformément aux dispositions réglementaires régissant la formation CAFDES. Néanmoins, le référent de stage rédigera en présence du stagiaire et du responsable de formation le cas échéant, un rapport pédagogique.

Le document d'évaluation et de validation, conforme au livret pédagogique de formation édité par l'EHESP et joint à la présente convention, est à adresser à l'IRTS de Lorraine impérativement dans les 15 jours suivant la fin du stage.

Lorsque le lieu de stage est hors du territoire de compétence de l'IRTS de Lorraine, la visite de stage sera réalisée par un cadre de formation d'un centre de formation proche du lieu de stage avec lequel l'IRTS de Lorraine passera convention.

#### **Article 7 – Durée de présence**

La durée du stage prévue aux articles L.124-5 et L.124-6 est calculée en fonction du temps de présence effective du stagiaire dans l'organisme d'accueil. Chaque période au moins égale à sept heures de présence, consécutives ou non, est considérée comme équivalent à un jour et chaque période au moins égale à 22 jours de présence, consécutifs ou non, est considérée comme équivalent à un mois.

La durée hebdomadaire de travail est de 35 heures réparties de la manière suivante :

- 30 heures de présence dans l'établissement (y compris les temps de participation aux réunions, de rencontre avec le référent professionnel et de rédaction de travaux écrits demandés par le terrain de stage).
- 5 heures de travail personnel.

La présence du stagiaire auprès de l'organisme d'accueil est définie d'un commun accord par la personne référente et le stagiaire, en considération des objectifs pédagogiques du stage.

#### **Article 8 – Avantages**

Liste des avantages offerts par l'organisme d'accueil au stagiaire, notamment l'accès au restaurant d'entreprise ou aux titres-restaurant prévus à l'article L.3262-1 du code du travail et la prise en charge des frais de transport prévue à l'article L.3261-2 du même code, le cas échéant, ainsi que les activités sociales et culturelles mentionnées à l'article L.2323-83 du code du travail.

### **Article 9 – Prise en charge des trajets**

En référence l'article D.124-7 du code de l'éducation, les trajets effectués par les stagiaires accueillis au sein d'un organisme de droit public entre leur domicile et leur lieu de stage sont pris en charge dans les conditions fixées par le décret n° 2010-676 du 21 juin 2010 instituant une prise en charge partielle du prix des titres d'abonnement correspondant aux déplacements effectués par les agents publics entre leur résidence habituelle et leur lieu de stage. Le stagiaire accueilli dans un organisme de droit public et qui effectue une mission dans ce cadre bénéficie de la prise en charge de ses frais de déplacement temporaire selon la réglementation en vigueur. Pour l'application des alinéas précédents est assimilé à la résidence administrative du stagiaire le lieu de stage indiqué dans la convention de stage.

### **Article 10 – Protection sociale**

Tout stagiaire bénéficie d'une protection sociale :

- soit il continue de bénéficier du régime dont il bénéficiait avant son entrée en formation,
- soit, s'il ne relevait d'aucun régime, il est affilié au régime général de sécurité sociale.

Il bénéficie d'une protection contre le risque accidents du travail/accidents de trajet pendant toute la durée de la formation.

La déclaration des accidents du travail ou de trajet auprès de la caisse primaire d'assurance maladie incombe :

- à l'IRTS de Lorraine, si l'accident survient à l'occasion de la formation suivie au sein de l'IRTS de Lorraine et si l'accident survient sur le lieu de stage. Dans ce cas, l'établissement d'accueil/site qualifiant doit signaler l'accident immédiatement à l'IRTS de Lorraine
- à l'établissement d'accueil/site qualifiant si l'accident survient pendant la fermeture de l'IRTS de Lorraine.

Dans tous les cas, la déclaration d'accident doit être complétée comme suit :

- A la place de l'employeur inscrire Centre de formation pour Pôle Emploi ;
- Profession : stagiaire de la formation professionnelle d'entreprise ;
- N° de SIRET de l'IRTS de Lorraine.

La déclaration à la CPAM dont relève le stagiaire doit être effectuée dans les 48 heures suivant le moment où l'IRTS de Lorraine ou l'établissement d'accueil selon le cas en a été informé.

L'IRTS de Lorraine doit signaler l'accident de travail immédiatement au Pôle Emploi.

### **Article 11 – Responsabilité civile**

La responsabilité civile du stagiaire est couverte par une police d'assurance contractée par l'étudiant auprès d'une mutuelle ou de la compagnie d'assurance de son choix. Une attestation d'assurance doit être remise par l'étudiant à l'IRTS de Lorraine dès l'entrée en formation.

L'établissement d'accueil certifie être assuré en matière de responsabilité civile selon les dispositions légales et réglementaires en vigueur. La responsabilité civile qui garantit les activités des salariés de l'établissement d'accueil couvre également les activités du stagiaire pendant la durée du stage.

Sur décision du directeur de l'établissement d'accueil ou de l'un de ses mandants, le stagiaire peut être amené à utiliser un véhicule de service. Dans cette hypothèse, le directeur ou son mandant vérifie que le stagiaire possède le permis de conduire correspondant et qu'il figure parmi les personnes couvertes par le contrat d'assurance du véhicule.

### **Article 12 – Discipline**

Pendant la durée du stage, le stagiaire doit respecter le règlement intérieur de l'établissement d'accueil, notamment en ce qui concerne les horaires, la discipline et les normes de sécurité.

Pendant la durée de la formation au sein de l'IRTS de Lorraine, le stagiaire doit respecter le règlement intérieur des étudiants et stagiaires.

### **Article 13 - Confidentialité**

Le stagiaire est tenu au secret professionnel et/ou de respecter une obligation de confidentialité sur l'ensemble des renseignements et autres éléments recueillis lors du stage (informations interne à l'établissement et sur les personnes qui y séjournent, documents de toute nature). Cette obligation de confidentialité demeure après la fin du stage.

### **Article 14 - Absences**

Toute absence du stagiaire doit être justifiée et notifiée dans les plus brefs délais au responsable de l'établissement d'accueil et à l'IRTS de Lorraine.

Toute absence prolongée et dûment justifiée peut donner lieu à récupération selon des modalités définies entre l'organisme d'accueil, l'IRTS de Lorraine et le stagiaire.

En cas de maladie nécessitant un arrêt de la formation, le stagiaire doit adresser dans les 48 heures un certificat médical au chef de l'établissement d'accueil. Une copie doit être transmise à l'IRTS de Lorraine.

### **Article 15 - Modalités de rupture de la convention**

Le stage peut être définitivement suspendu ou interrompu, après en avoir informé le responsable de la filière qui doit être tenu au courant, en cas d'indiscipline, de faute du stagiaire, d'abandon de la formation,...

Conformément à l'art. L124-15 du code de l'éducation, lorsque le stagiaire interrompt sa période de formation en milieu professionnel ou son stage pour un motif lié à la maladie, à un accident, à la grossesse, à la paternité, à l'adoption ou, en accord avec l'établissement, en cas de non-respect des stipulations pédagogiques de la convention ou en cas de rupture de la convention à l'initiative de l'organisme d'accueil, l'autorité académique ou l'établissement d'enseignement supérieur valide la période de formation en milieu professionnel ou la stage, même s'il n'a pas atteint la durée prévue dans le cursus, ou propose au stagiaire une modalité alternative de validation de sa formation. En cas d'accord des parties à la convention, un report de la fin de la période de formation en milieu professionnel ou du stage, en tout ou partie, est également possible.

L'IRTS de Lorraine se réserve le droit d'interrompre le stage en cas d'indiscipline, de faute du stagiaire, d'abandon de la formation ou tout autre cause ou comportement qui contreviendrait au règlement intérieur. Et ce, en application de la procédure prévue dans la partie VI du règlement intérieur des étudiants et stagiaires.

Fait en triple exemplaire à [lieu] le [date]

**Pour [le site qualifiant /  
l'organisme d'accueil]**

Nom et qualité du signataire  
(personne juridiquement responsable)  
et cachet

**Pour l'ALFOREAS - IRTS de Lorraine**

Par délégation de la Direction Générale  
Le responsable de la formation  
[Nom et prénom]  
et cachet

**Pour le stagiaire**

[Nom et prénom]

# Annexe 8

## Convention de Stage

La présente convention est conclue entre les soussignés :

**Association ALFOREAS - IRTS de Lorraine**

**IRTS de Lorraine – Site Ban Saint Martin**

41 avenue de la Liberté - CS 50029 - 57063 METZ CEDEX 2

**IRTS de Lorraine – Site de Nancy**

201 avenue Raymond Pinchard - BP 2009 - 54100 NANCY

représentée par :

Monsieur Luc FERSTER, Directeur Général de l'ALFOREAS-IRTS de Lorraine

Et

**[Le site qualifiant / L'organisme d'accueil]**

[Adresse]

[Désignation du service de déroulement du stage],

sous la responsabilité de : [Qualité et nom]

Et

**[Nom et prénom du stagiaire]**

[Adresse]

Statut : élève directeur régulièrement inscrit à l'IRTS pour l'année en cours, préparant le diplôme CAFDES.

Il s'agit d'un stage obligatoire prévu dans le cadre du cursus de formation de la filière CAFDES. Son accomplissement est nécessaire pour l'obtention du diplôme.

Ce stage est réalisé conformément à l'arrêté du 5 juin 2007 relatif au Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement ou de Service d'intervention sociale.

**Article 1 – Accueil et encadrement**

Est désigné comme référent professionnel chargé du suivi de l'étudiant au sein de l'organisme d'accueil : [Nom / Fonction / Diplôme].

Il s'engage à accompagner l'étudiant selon les modalités prévues dans la convention de partenariat (si l'organisation du site le prévoit).

Est désigné comme référent pédagogique au sein de l'IRTS de Lorraine : BENOIT Didier.

Il s'engage à accompagner l'étudiant selon les modalités prévues dans la convention de partenariat (si l'organisation du site le prévoit).

**Article 2 – Dates et durée du stage**

Le stage se déroulera du [date] au [date] à [lieu de stage].

Il s'agit d'un stage de [Durée], conformément aux dispositions réglementaires qui régissent le diplôme visé.

**Article 3 – Objectifs pédagogiques**

[Décrire les finalités du stage, en lien avec les compétences visées dans le référentiel du diplôme]

De plus, la convention de stage peut faire l'objet d'avenants, de nature pédagogique mais aussi en cas de report ou de suspension de la période de stage.

#### **Article 4 – Activités confiées au stagiaire**

[Le descriptif du contenu du stage et des activités confiées au stagiaire est annexé à la présente convention et fait l'objet d'un avenant pédagogique].

#### **Article 5 – Condition d'encadrement et de suivi du stagiaire**

Une visite de stage pourra être effectuée par le référent pédagogique de l'IRTS de Lorraine ; la date sera fixée d'un commun accord avec le site de stage. Cette visite se réalise en présence du stagiaire, du référent de stage et si possible de l'équipe éducative. Elle donne lieu à un compte rendu de visite de stage, rédigé par le référent pédagogique et qui sera une des pièces du livret de formation.

La visite de stage permet de faire le point avec le formateur de stage / référent professionnel sur la progression de l'étudiant dans son parcours de formation, en regard du projet de stage ; elle constitue un temps de travail, d'échanges entre l'IRTS de Lorraine, le terrain de stage et le stagiaire durant lequel seront appréciés les modalités pédagogiques d'accompagnement, les objectifs du stage, les moyens et les orientations mis en œuvre de part et d'autre pour les atteindre. Elle pourra le cas échéant porter sur des difficultés particulières et être un espace de régulation pour les différents partenaires en présence.

#### **Article 6 – Modalités d'évaluation et d'attestation du stage (cf. annexes 2 et 3)**

Le stage fait l'objet d'une validation binaire conformément aux dispositions réglementaires régissant la formation CAFDES. Néanmoins, le référent de stage rédigera en présence du stagiaire et du responsable de formation le cas échéant, un rapport pédagogique.

Le document d'évaluation et de validation, conforme au livret pédagogique de formation édité par l'EHESP et joint à la présente convention, est à adresser à l'IRTS de Lorraine impérativement dans les 15 jours suivant la fin du stage.

Lorsque le lieu de stage est hors du territoire de compétence de l'IRTS de Lorraine, la visite de stage sera réalisée par un cadre de formation d'un centre de formation proche du lieu de stage avec lequel l'IRTS de Lorraine passera convention.

#### **Article 7 – Durée de présence**

La durée du stage prévue aux articles L.124-5 et L.124-6 est calculée en fonction du temps de présence effective du stagiaire dans l'organisme d'accueil. Chaque période au moins égale à sept heures de présence, consécutives ou non, est considérée comme équivalent à un jour et chaque période au moins égale à 22 jours de présence, consécutifs ou non, est considérée comme équivalent à un mois.

La durée hebdomadaire de travail est de 35 heures réparties de la manière suivante :

- 30 heures de présence dans l'établissement (y compris les temps de participation aux réunions, de rencontre avec le référent professionnel et de rédaction de travaux écrits demandés par le terrain de stage).
- 5 heures de travail personnel.

La présence du stagiaire auprès de l'organisme d'accueil est définie d'un commun accord par la personne référente et le stagiaire, en considération des objectifs pédagogiques du stage.

#### **Article 8 – Avantages**

Liste des avantages offerts par l'organisme d'accueil au stagiaire, notamment l'accès au restaurant d'entreprise ou aux titres-restaurant prévus à l'article L.3262-1 du code du travail et la prise en charge des frais de transport prévue à l'article L.3261-2 du même code, le cas échéant, ainsi que les activités sociales et culturelles mentionnées à l'article L.2323-83 du code du travail.



### **Article 9 – Prise en charge des trajets**

En référence l'article D.124-7 du code de l'éducation, les trajets effectués par les stagiaires accueillis au sein d'un organisme de droit public entre leur domicile et leur lieu de stage sont pris en charge dans les conditions fixées par le décret n° 2010-676 du 21 juin 2010 instituant une prise en charge partielle du prix des titres d'abonnement correspondant aux déplacements effectués par les agents publics entre leur résidence habituelle et leur lieu de stage. Le stagiaire accueilli dans un organisme de droit public et qui effectue une mission dans ce cadre bénéficie de la prise en charge de ses frais de déplacement temporaire selon la réglementation en vigueur. Pour l'application des alinéas précédents est assimilé à la résidence administrative du stagiaire le lieu de stage indiqué dans la convention de stage.

### **Article 10 – Protection sociale**

Tout stagiaire bénéficie d'une protection sociale :

- soit il continue de bénéficier du régime dont il bénéficiait avant son entrée en formation,
- soit, s'il ne relevait d'aucun régime, il est affilié au régime général de sécurité sociale.

Il bénéficie d'une protection contre le risque accidents du travail/accidents de trajet pendant toute la durée de la formation.

La déclaration des accidents du travail ou de trajet auprès de la caisse primaire d'assurance maladie incombe :

- à l'IRTS de Lorraine, si l'accident survient à l'occasion de la formation suivie au sein de l'IRTS de Lorraine et si l'accident survient sur le lieu de stage. Dans ce cas, l'établissement d'accueil/site qualifiant doit signaler l'accident immédiatement à l'IRTS de Lorraine
- à l'établissement d'accueil/site qualifiant si l'accident survient pendant la fermeture de l'IRTS de Lorraine.

### **Article 11 – Responsabilité civile**

La responsabilité civile du stagiaire est couverte par une police d'assurance contractée par l'étudiant auprès d'une mutuelle ou de la compagnie d'assurance de son choix. Une attestation d'assurance doit être remise par l'étudiant à l'IRTS de Lorraine dès l'entrée en formation.

L'établissement d'accueil certifie être assuré en matière de responsabilité civile selon les dispositions légales et réglementaires en vigueur. La responsabilité civile qui garantit les activités des salariés de l'établissement d'accueil couvre également les activités du stagiaire pendant la durée du stage.

Sur décision du directeur de l'établissement d'accueil ou de l'un de ses mandants, le stagiaire peut être amené à utiliser un véhicule de service. Dans cette hypothèse, le directeur ou son mandant vérifie que le stagiaire possède le permis de conduire correspondant et qu'il figure parmi les personnes couvertes par le contrat d'assurance du véhicule.

### **Article 12 – Discipline**

Pendant la durée du stage, le stagiaire doit respecter le règlement intérieur de l'établissement d'accueil, notamment en ce qui concerne les horaires, la discipline et les normes de sécurité.

Pendant la durée de la formation au sein de l'IRTS de Lorraine, le stagiaire doit respecter le règlement intérieur des étudiants et stagiaires.

### **Article 13 - Confidentialité**

Le stagiaire est tenu au secret professionnel et/ou de respecter une obligation de confidentialité sur l'ensemble des renseignements et autres éléments recueillis lors du stage (informations interne à l'établissement et sur les personnes qui y séjournent, documents de toute nature). Cette obligation de confidentialité demeure après la fin du stage.

### **Article 15 - Absences**

Toute absence du stagiaire doit être justifiée et notifiée dans les plus brefs délais au responsable de l'établissement d'accueil et à l'IRTS de Lorraine.

Toute absence prolongée et dûment justifiée peut donner lieu à récupération selon des modalités définies entre l'organisme d'accueil, l'IRTS de Lorraine et le stagiaire.

En cas de maladie nécessitant un arrêt de la formation, le stagiaire doit adresser dans les 48 heures un certificat médical au chef de l'établissement d'accueil. Une copie doit être transmise à l'IRTS de Lorraine.

### **Article 14 - Modalités de rupture de la convention**

Le stage peut être définitivement suspendu ou interrompu, après en avoir informé le responsable de la filière qui doit être tenu au courant, en cas d'indiscipline, de faute du stagiaire, d'abandon de la formation,...

Conformément à l'art. L124-15 du code de l'éducation, lorsque le stagiaire interrompt sa période de formation en milieu professionnel ou son stage pour un motif lié à la maladie, à un accident, à la grossesse, à la paternité, à l'adoption ou, en accord avec l'établissement, en cas de non-respect des stipulations pédagogiques de la convention ou en cas de rupture de la convention à l'initiative de l'organisme d'accueil, l'autorité académique ou l'établissement d'enseignement supérieur valide la période de formation en milieu professionnel ou la stage, même s'il n'a pas atteint la durée prévue dans le cursus, ou propose au stagiaire une modalité alternative de validation de sa formation. En cas d'accord des parties à la convention, un report de la fin de la période de formation en milieu professionnel ou du stage, en tout ou partie, est également possible.

L'IRTS de Lorraine se réserve le droit d'interrompre le stage en cas d'indiscipline, de faute du stagiaire, d'abandon de la formation ou tout autre cause ou comportement qui contreviendrait au règlement intérieur. Et ce, en application de la procédure prévue dans la partie VI du règlement intérieur des étudiants et stagiaires.

Fait en triple exemplaire à [lieu] le [date]

**Pour [le site qualifiant /  
l'organisme d'accueil]**

Nom et qualité du signataire  
(personne juridiquement responsable)  
et cachet

**Pour l'ALFOREAS - IRTS de Lorraine**

Par délégation de la Direction Générale  
Le responsable de la formation  
[Nom et prénom]  
et cachet

**Pour le stagiaire**

[Nom et prénom]

## Annexe 9



*Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel  
Avenue du Professeur Léon Bernard - CS 74312 - 35043 Rennes cedex*

### PROTOCOLE DE MISE EN ŒUVRE

\*\*\*\*\*

### **CERTIFICAT D'APTITUDE AUX FONCTIONS DE DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT OU DE SERVICE D'INTERVENTION SOCIALE**

**Le Directeur de l'École des Hautes études en Santé publique,  
Et le représentant du réseau des établissements de formation en travail social**

*Vu le décret n° 2006-1546 du 7 décembre 2006 relatif à l'École des hautes études en santé publique.*

*Vu le décret n°2007-577 du 19 avril 2007 relatif au Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale.*

*Vu l'arrêté du 5 juin 2007 relatif au certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale.*

*Vu la circulaire DGAS/SD4A/2007/310 du 6 août 2007 relative aux modalités de la formation préparatoire et d'obtention du Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale.*

**Article 1 : Définition des unités d'enseignement, contenus et modalités d'évaluation**

Domaines de compétences et de formation  tels que définis dans l'arrêté	Contenus de formation <u>source : annexe III de l'arrêté et stages</u>	Nombre d'heures de formation <u>Cf arrêté : 700 h théoriques et 510h stages</u>	Modalité d'évaluation et validation (notation ou système binaire)		
			Contrôle continu en établissement de formation	Épreuve de certification organisée par les établissements de formation <u>(Annexe II de l'arrêté)</u>	Épreuve de certification organisée par l'École des hautes études en santé publique <u>(Annexe II de l'arrêté)</u>
DC et DF 1  Élaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service		<b>154 heures d'enseignement théorique = UE 1.1 - 1.3</b> <b>240 heures de formation pratique = UE 1.2</b>			
	<b>UE 1.1 : Le pilotage et la méthodologie de projet</b> - Le développement de la qualité et l'évaluation - Les réseaux et partenariats - La stratégie de communication du projet - L'éthique, la prise de risque et la responsabilité dans le projet	<b>UE 1.1</b> ➤ 30 h Cours ➤ 30 h TD	<b>UE 1.1</b> Dossier d'analyse stratégique d'une situation à partir de son terrain de stage ou professionnel		
	<b>UE 1.2 : Stage</b>  <b>1.2.1-</b> L'utilisation stratégique des connaissances au service du projet  <b>1.2.2-</b> Le rôle et le positionnement du directeur dans le cadre	<b>UE 1.2.1</b> ➤ 155 h stage (les modalités d'allègement sont précisées dans l'arrêté).  <b>UE 1.2.2</b> ➤ 85 h stage	<b>UE 1.2.1</b> Attestation de stage  <b>UE 1.2.2 :</b> Attestation de stage		

	d'un projet spécifique : le projet d'établissement ou de service				
	<b>UE 1.3 Rédaction du mémoire</b>  <b>1.3.1. L'accompagnement au mémoire</b>  <b>1.3.2. Rédaction du mémoire</b>	<b>UE 1.3.1</b> ➤ 30 h Cours ➤ 30 h TD  <b>UE 1.3.2</b> ➤ 34 h TD	<b>UE 1.3.1 :</b> Présentation de la problématique du mémoire		<b>UE 1.3.2</b> Rédaction d'un mémoire (de 60 à 80 pages) portant sur la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'un mode de prise en charge ou d'une offre de services  Soutenance du mémoire d'une durée de 50 minutes
<b>DC et DF 2</b>		<b>196 heures d'enseignement théorique</b>			
<b>Management et gestion des ressources humaines</b>	<b>UE 2.1 : Droit du travail et législation sociale</b> - Le dispositif juridique et administratif du droit du travail - Les obligations réglementaires applicables à l'hygiène et à la sécurité des personnels - La prévention des risques professionnels - Notions de droit statutaire, droit conventionnel - Les instances représentatives du personnel et leur mode de fonctionnement	<b>UE 2.1</b> ➤ 45 h Cours ➤ 15 h TD	<b>UE 2.1</b> Épreuve écrite de connaissance		
	<b>UE 2.2 : La</b>	<b>UE 2.2</b>	<b>UE 2.2</b>		

	<p><b>dimension personnelle du management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les composantes psychologiques du management</li> <li>- La communication interpersonnelle</li> <li>- L'animation de réunion et la conduite d'entretien</li> <li>- La gestion des conflits</li> <li>- L'adhésion du personnel au projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 20 h cours</li> <li>➤ 21 h TD</li> </ul>	Épreuve orale		
	<p><b>UE 2.3 : Management et gestion des ressources humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</li> <li>- Le développement des compétences et la formation</li> <li>- L'organisation et la planification du travail</li> <li>- Le mécanisme des délégations et ses effets</li> <li>- Les conditions de travail et l'usure professionnelle</li> <li>- La stratégie de communication interne et la circulation de l'information</li> </ul>	<p><b>U.E 2.3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 75 h cours</li> <li>➤ 20 h TD</li> </ul>			<p><b>UE 2.3</b></p> <p>Étude de cas écrite d'une durée de 4 heures portant sur le management et la gestion des ressources humaines d'un établissement et/ou d'un service</p>
<b>DC et DF 3</b>		154 heures d'enseignement théorique			
<b>Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou d'un service</b>	<p><b>UE 3.1 Gestion budgétaire et comptable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les règles et mécanismes budgétaires et comptables</li> <li>- Logiques de construction des documents de synthèse (bilan, compte de résultat,...)</li> </ul>	<p><b>UE 3.1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 20 h Cours</li> <li>➤ 10 h TD</li> </ul>	<b>UE 3.1</b> Contrôle écrit de connaissance		

	- Cadre budgétaire des établissements sociaux et médico-sociaux				
	<p><b>UE 3.2 Gestion logistique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestion des fonctions logistiques (hébergement, restauration, entretien,...)</li> <li>- Notions en droit des contrats, en marchés publics</li> <li>- Les règles et normes d'hygiène et de sécurité des établissements ou services et prévention des risques sanitaires</li> </ul> <p><b>et</b></p> <p><b>Gestion immobilière :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les principes du plan directeur</li> <li>- Les liens entre projet de l'établissement ou de services et plan directeur, prévision et l'adaptation du patrimoine</li> </ul>	<p><b>U.E 3.2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 12 h Cours</li> <li>➤ 14 h TD</li> </ul>	<p><b>UE 3.2 :</b></p> <p>Dossier portant sur le diagnostic logistique et immobilier dans un établissement ou terrain de stage</p>		
	<p><b>UE 3.3 Gestion financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le diagnostic financier et l'analyse des enjeux</li> <li>- La gestion financière et le plan de financement</li> <li>- Le budget et le compte administratif (contenu et logiques des sections d'investissement et d'exploitation, modes de financement,</li> </ul>	<p><b>U.E 3.3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 36 h Cours</li> <li>➤ 62 h TD</li> </ul>			<p><b>UE 3.3</b></p> <p>Épreuve écrite d'une durée de 4 heures portant sur la gestion économique et financière d'un établissement et/ou d'un service.</p>

	analyse des coûts,...) - La construction de tableaux de bord et d'indicateurs de pilotage				
<b>DC et DF 4</b>		<b>196 heures d'enseignement théorique = UE 4.1 – 4.3 et 4.4</b>  <b>270 heures de formation pratique = UE 4.2</b>			
<b>Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire</b>	<b>UE 4.1 Politiques publiques</b>  - L'organisation politique et administrative française et européenne - Le contexte économique et social national et international - Les fondements et les acteurs des politiques publiques en matière d'action sanitaire et sociale - Les politiques sociales catégorielles et transversales	<b>UE 4.1</b> ➤ 60 h Cours ➤ 30 h TD	<b>UE 4.1 =</b> Épreuve de dissertation		
	<b>UE 4.2 : Stage</b>  4.2.1 : Stage  4.2.2 : Stage	<b>UE 4.2.1</b> ➤ 180 h stage (les modalités d'allègement sont précisées dans l'arrêté) <b>UE 4.2.2</b> ➤ 90 h stage	<b>UE 4.2.1 =</b> Attestation de stage  <b>UE 4.2.2 =</b> Attestation de stage		
	<b>UE 4.3 Expertise de l'intervention et préconisations</b>  La méthodologie d'investigation en sciences sociales	<b>UE 4.3</b> ➤ 36 h Cours ➤ 40 h TD		<b>UE 4.3</b> Rédaction d'une note d'aide à la décision portant sur une problématique sanitaire ou sociale appliquée à une	



	(initiation à la recherche, problématisation d'une question sociale ou de santé publique sur un territoire, état des lieux et diagnostic,...)			catégorie de public sur un territoire au choix du candidat	
	<b>UE 4.4: Anglais</b>	<b>UE 4.4</b> ➤ 30 h TD	<b>UE 4.4 =</b> Épreuve de langue	Soutenance de la note d'aide à la décision d'une durée de 30 minutes	

## Article 2 : Attribution des ECTS

À chaque UE est associé un nombre d'ECTS correspondant à la charge de travail nécessaire à l'étudiant pour atteindre les compétences visées. La charge de travail prend en compte le temps de formation théorique (cours, TD), le temps de stage et le temps de travail personnel.

La validation de l'UE déclenche l'attribution des ECTS.

			Total par DF
UE 1.1	Pilotage et méthodologie de projet	7 ECTS	Total DF1 : 39 ECTS
UE 1.2	Stages (2 séquences)	(6+4) 10 ECTS	
UE 1.3	Rédaction du mémoire	(7+15) 22 ECTS	
UE 2.1	Droit du travail et législation sociale	8 ECTS	Total DF2 : 27 ECTS
UE 2.2	Dimension personnelle du management	5 ECTS	
UE 2.3	Management et GRH	14 ECTS	
UE 3.1	Gestion budgétaire et comptable	4 ECTS	Total DF3 : 18 ECTS
UE 3.2	Gestion logistique et immobilière	3 ECTS	
UE 3.3	Gestion financière	11 ECTS	
UE 4.1	Politiques publiques	12 ECTS	Total DF4 : 36 ECTS
UE 4.2	Stages (2 séquences)	(8+4) 12 ECTS	
UE 4.3	Expertise e l'intervention et préconisation	9 ECTS	
UE 4.4	Anglais	3 ECTS	

TOTAL : 120 ECTS

## Article 3: Modalités d'évaluation et de validation des unités d'enseignement et règles de pondération des notes.

La validation des UE peut s'effectuer de deux manières :

- par notation ;
- selon un système binaire : validée ou non validée.

UE	Intitulé	Modalité d'évaluation et de validation	coefficient
UE 1.1 Contrôle continu	Pilotage et méthodologie de projet	<b>UE 1.1</b> Dossier d'analyse stratégique d'une situation à partir de son terrain de stage ou professionnel <b>Note sur 20</b>	1
UE 1.2.1	Stage	<b>UE 1.2.1</b> Attestation de stage <b>et validation binaire</b>	
UE 1.2.2	Stage	<b>UE 1.2.2</b> Attestation de stage <b>et validation binaire</b>	
UE 1.3.1	Accompagnement au mémoire	<b>UE 1.3.1 :</b> Présentation de la problématique du mémoire <b>et validation binaire</b>	
UE 1.3.2 Certification	Mémoire	<b>UE 1.3.2</b> Rédaction d'un mémoire (de 60 à 80 pages) portant sur la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'un mode de prise en charge ou d'une offre de services <b>Note sur 20</b>  Soutenance du mémoire d'une durée de 50 minutes <b>Note sur 20</b>  L'écrit et l'oral ayant le même coefficient.	2
UE 2.1 Contrôle continu	Droit du travail et législation sociale	<b>UE 2.1</b> Épreuve écrite de connaissance*  <b>Notation sur 20</b>	1
UE 2.2	Dimension personnelle du management	<b>UE 2.2</b> Épreuve orale  <b>Validation système binaire</b>	
UE 2.3 Certification	Management et GRH	Étude de cas écrite d'une durée de 4 heures portant sur le management et la gestion des ressources humaines  <b>Note sur 20</b>	2
UE 3.1 Contrôle continu	Gestion budgétaire et comptable	<b>UE 3.1</b> Contrôle écrit de connaissance *  <b>Note sur 20</b>	0,50
UE 3.2	Gestion logistique et immobilière	<b>UE 3.2 :</b> Dossier portant sur le	0,50

Contrôle continu		diagnostic logistique et immobilier dans un établissement ou terrain de stage  <b>Note sur 20</b>	
UE 3.3 Certification	Gestion financière	<b>UE 3.3</b> Épreuve écrite d'une durée de 4 heures portant sur la gestion économique et financière d'un établissement ou d'un service. <b>Note sur 20</b>	2
UE 4.1 Contrôle continu	Politiques publiques	<b>UE 4.1 =</b> Épreuve de dissertation  <b>Note sur 20</b>	1
UE 4.2.1	Stage	<b>UE 4.2.1 =</b> Attestation de stage <b>et validation binaire</b>	
UE 4.2.2	Stage	<b>UE 4.2.2 =</b> Attestation de stage <b>et validation binaire</b>	
UE 4.3 Certification	Expertise de l'intervention et préconisation	<b>UE 4.3</b> Rédaction d'une note d'aide à la décision portant sur une problématique sanitaire ou sociale appliquée à une catégorie de public sur un territoire au choix du candidat <b>Note sur 20</b>  Soutenance de la note d'aide à la décision d'une durée de 30 minutes <b>Note sur 20</b>  L'écrit et l'oral ayant le même coefficient.	2
UE 4.4	Anglais	<b>UE 4.4 =</b> Épreuve de langue  <b>Validation binaire</b>	

\* conformément à l'annexe V, il revient à chaque établissement d'arrêter le contenu du contrôle de connaissance.

#### Article 4 : Conditions d'inscription aux épreuves de certification

Trois mois avant la date fixée pour l'épreuve de certification des DF 1, 2 et 3, les établissements de formation transmettent à l'École des hautes études en santé publique la liste prévisionnelle des candidats remplissant les conditions mentionnées.

L'épreuve de certification relative au DF 4 étant organisée par les établissements de formation, les inscriptions sont transmises à l'École des hautes études en santé publique, à titre d'information, au plus tard un mois avant la date de l'épreuve.

Les résultats obtenus au contrôle continu sont portés au livret de formation du candidat. Une copie de ce livret est transmise à l'EHESP par les établissements de formation.

#### **Article 5: Dispositions particulières relatives à l'épreuve de certification du domaine de formation 1**

Les mémoires doivent être transmis en huit exemplaires sur format papier et sur CDROM à l'École des hautes études en santé publique par les établissements de formation à une date fixée par le directeur de l'École des hautes études en santé publique pour chaque session d'examen.

Les membres du jury doivent distinguer l'appréciation du travail écrit de celle de la soutenance. La soutenance du mémoire doit permettre d'évaluer la capacité du candidat à argumenter son travail, à dialoguer et à s'inscrire dans un débat plus large.

Les mémoires sont mis en ligne sur le site Internet de l'École des hautes études en santé publique sur proposition du jury, après accord express de leur auteur.

#### **Article 6 : Notification des résultats**

Le directeur de l'École des hautes études en santé publique adresse aux directeurs des établissements de formation, les notes ainsi que les résultats.

Les directeurs des établissements de formation communiquent par écrit les notes et résultats aux candidats. Les candidats peuvent demander, sur requête écrite, à consulter leurs copies à l'École des hautes études en santé publique.

#### **Article 7 : Suspension de formation**

A la demande du candidat pour raisons motivées, une période de suspension par domaine de formation peut être sollicitée et accordée par le directeur de l'établissement de formation. Dans ce cas, la reprise de la formation du DF ne peut se réaliser qu'avec le cycle suivant.

Protocole lu et approuvé

Le

Le Directeur de l'École des hautes études  
établissements  
en santé publique

Le représentant du réseau des  
en travail social

# ANNEXE 10

## REGLEMENT D'EXAMEN DES EPREUVES DE CONTRÔLE CONTINU

### ARTICLE I

Des épreuves de contrôle continu sont organisées par l'IRTS de Lorraine conformément aux dispositions relatives à l'arrêté du 5 juin 2007 relatif au CAFDES.

Les épreuves de contrôle continu concernant les unités d'enseignement (UE) suivantes :

### A. DF 1 ELABORATION ET CONDUITE STRATEGIQUE D'UN PROJET D'ETABLISSEMENT OU DE SERVICE

- UE 1.1 Pilotage et méthodologie de projet :  
Nature de l'épreuve : élaboration d'un dossier de fusion, de transformation, d'extension d'un établissement ou service  
Notation sur 20.  
Epreuve faisant l'objet d'une double correction par l'enseignant et un autre correcteur.
- UE 1.2 Stage  
Validation : attestation de stage
- UE 1.3 Stage  
Validation : attestation de stage
- UE 1.4 Présentation de la problématique du mémoire  
Validation de la problématique par l'équipe pédagogique

### B. DF 2 ELABORATION ET CONDUITE STRATEGIQUE D'UN PROJET MANAGEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- UE 2.1 Droit du travail et législation sociale  
Nature de l'épreuve : devoir sur table (étude de cas/questions de cours)  
Notation sur 20.  
Épreuve corrigée par l'enseignant
- UE 2.2 La dimension personnelle du management

Nature de l'épreuve : soutenance orale d'une étude de cas (mise en situation) devant un jury  
Validation binaire

### **C. DF 3 GESTION ECONOMIQUE, FINANCIERE ET LOGISTIQUE D'UN ETABLISSEMENT OU D'UN SERVICE**

- UE 3.1 Gestion budgétaire et comptable  
Nature de l'épreuve : devoir sur table (exercices pratiques)  
Notation sur 20.  
Durée de l'épreuve : 3 heures  
Épreuve corrigée par l'enseignant
- UE 3.2 Gestion logistique et gestion immobilière  
Nature de l'épreuve : constitution d'un dossier portant sur le diagnostic logistique et immobilier d'un établissement ou service  
Notation sur 20  
Épreuve corrigée par l'enseignant

### **D. DF 4 EXPERTISE DE L'INTERVENTION SANITAIRE ET SOCIALE SUR UN TERRITOIRE**

- UE 4.1 Politiques publiques  
Nature de l'épreuve : dissertation (3h) et dossier thématique  
Notation sur 20 (moyenne des deux notes sur 20 : dissertation et dossier thématique)  
Durée de l'épreuve : 3 heures  
Épreuve corrigée par l'enseignant
- UE 4.2 Stage  
Validation : attestation de stage
- UE 4.3 Stage  
Validation : attestation de stage
- UE 4.5 langue anglaise  
Évaluation binaire  
Attestation de suivi du module

## **ARTICLE II**

Les notes de contrôle continu se compensent avec les notes des épreuves nationales organisées par l'EHESP au sein d'un même domaine de formation.

## **ARTICLE III**

Il n'y a pas de compensation de notes entre domaine de formation.

## **ARTICLE IV**

Les notes de contrôle continu sont affectées d'un coefficient spécifié dans le protocole de mise en œuvre du CAFDES.

## **ARTICLE V**

Le candidat a droit de repasser une fois l'épreuve de contrôle continu. Cette épreuve est dite épreuve de rattrapage.

## **ARTICLE VI**

Un domaine de formation ne peut être validé que si le candidat obtient une note au moins égale à 10 sur 20.

## **ARTICLE VII**

Le déroulement des épreuves écrites et orales se fait conformément aux dispositions du protocole de mise en œuvre du CAFDES.

## **ARTICLE VIII**

Toute contestation du déroulement des examens et notations des épreuves qui ne pourraient pas être réglés à l'amiable, sera portée par le demandeur devant la juridiction compétente.

## **ARTICLE IX**

La juridiction compétente en cas de contestation est celle du lieu du siège social de l'ALFOREAS.

## **ARTICLE X**

Le présent document fait l'objet d'une procédure de validation en conseil technique et pédagogique.

Pour l'IRTS de Lorraine Le responsable de formation	Pour le candidat
--	------------------

# ANNEXE 11



## PROTOCOLE DE DISPENSE DE CERTIFICATION CAFDES

Article 7 et 8 de l'arrêté du 5 juin 2007 relatif au CAFDES



# PROTOCOLE DE DISPENSE DE CERTIFICATION

## ARTICLE 1

Les dispenses d'épreuve de certification relèvent de l'EHESP.

## ARTICLE 2

La dispense d'un domaine de formation entraîne la validation du domaine de compétence correspondant et à la dispense de l'épreuve de certification s'y rapportant.

## ARTICLE 3

Les candidats titulaires d'un diplôme national ou diplôme visé par le ministre chargé de l'enseignement supérieur sanctionnant un niveau de formation correspondant au moins à cinq ans d'études supérieures ou d'un diplôme, certificat ou titre homologué ou inscrit au RNCP au moins de niveau 1 et figurant sur une liste fixée par le directeur de l'EHESP peuvent bénéficier de dispenses d'épreuves de certification et du temps de formation afférent.

## ARTICLE 4

Le centre de formation transmet à l'EHESP les demandes des candidats souhaitant bénéficier de dispenses de certification et assortit ces demandes d'une proposition argumentée.

## ARTICLE 5

L'EHESP arrête chaque année la liste des diplômes permettant la dispense des épreuves de certification et cette liste est communiquée aux centres de formation et aux représentants de l'Etat dans la région.

## ARTICLE 6

Les candidats souhaitant bénéficier de dispenses de certification transmettent lors de leur inscription :

- un courrier précisant la nature de la ou des dispenses demandées ;
- la copies du ou des diplômes, certificat ou titres homologués.

## ARTICLE 7

Les décisions de dispenses de certification font l'objet d'une communication au comité technique et pédagogique (CTP).

## ARTICLE 8

La notification de dispense de certification accordée par l'EHESP est annexée dans le livret de formation du stagiaire.

## ANNEXE 12



### PROTOCOLE D'ALLEGEMENT DE FORMATION CAFDES

## PROTOCOLE D'ALLEGEMENT

### ARTICLE 1

Le centre de formation peut accorder des allègements de formation dans les limites fixées réglementairement aux candidats dont le diplôme sanctionne une formation dans le domaine de l'intervention sociale (CAFERUIS, DSTS, DEIS).

### ARTICLE 2

Le centre de formation peut également accorder des allègements de formation aux candidats titulaires d'un diplôme ayant le grade de master, aux candidats titulaires d'un certificat, titre ou diplôme homologué ou enregistré au niveau 1 du répertoire national des certifications professionnelles, aux candidats titulaires d'un certificat, titre ou diplôme homologué au moins niveau II en gestion budgétaire et comptable.

### ARTICLE 3

a) Les candidats souhaitant bénéficier d'allègements transmettent lors de leur inscription

- un courrier précisant la nature du ou des allègements demandés,
- copies des diplômes, certificat ou titres homologués justifiant la demande.

b) Au cours d'un entretien, le responsable de la formation Cafdes examine avec le candidat la demande d'allègement au regard des justificatifs produits (diplômes, notes obtenues aux différentes épreuves de certification de formation antérieure). Le responsable de la formation Cafdes peut solliciter l'avis du responsable du domaine de formation. Il peut être décidé par celui-ci du passage d'une épreuve de contrôle des connaissances.

c) A l'issue de cet entretien ou de la procédure de contrôle, le responsable de la formation statue sur la demande et formalise sa décision par un courrier argumenté.

### ARTICLE 4

Les décisions d'allègement font l'objet d'une communication au Comité technique et pédagogique (CTP).

Les allègements validés font l'objet d'un document contractuel entre le stagiaire et le directeur de l'établissement ou son représentant. Le document est annexé au livret de formation du stagiaire.

# ANNEXE 13

Agrafer ici votre photo d'identité

COMMISSION INTERCENTRES GRAND-EST

**NOM** : .....

**PRÉNOM** : .....

## DOSSIER D'INSCRIPTION A LA SELECTION CAFDES

SESSION 2016

Date limite de réception du dossier : 15 février 2016

Épreuve écrite : 18 mars 2016 (IRTS de Metz) à confirmer

Épreuve orale : 25 ou 26 mars 2016 (IRTSS de Dijon) à confirmer

**Merci d'adresser votre dossier à :**

**IRTS DE LORRAINE**  
A l'attention de  
**201 avenue Raymond Pinchard BP 2009**  
**54100 NANCY**  
**Tél : 03.83.93.36.07 - Fax : 03.83.93.36.44**  
[angelina.le-dily@irts-lorraine.fr](mailto:angelina.le-dily@irts-lorraine.fr)

Textes de référence :

- Décret n° 2007-577 du 19 avril 2007 paru au journal officiel du 21 avril 2007. (NOR : SOCA0720903D).
- Arrêté du 5 juin 2007 paru au journal officiel du 21 juin 2007. (NOR : MTSA0755863A).

## FICHE D'INSCRIPTION A LA SÉLECTION CAFDES

À envoyer avec le dossier d'inscription complet

Nom : Nom de jeune fille :

Prénoms : Sexe :

Adresse (précise pour l'envoi des convocations) :

Code Postal : Ville :

Date et lieu de naissance : le à

Nationalité :

Téléphone fixe :

Portable :

Mail :

---

### **Statut du candidat :**

Demandeur d'emploi :  oui  non

Salarié(e) :  oui  non

Etudiant(e) :  oui  non

Autre :

.....  
.....

### **Employeur :**

Établissement : .....

Adresse : .....

Téléphone : .....

Date d'entrée dans l'établissement : \_ \_ / \_ \_ / \_ \_ \_ \_

Fonction : .....

### **Financement envisagé :**

Demande de Congé individuel de formation en cours :  oui  non

Financement de la formation par l'employeur :  oui  non

Financement propre :  oui  non

Autre(s) financement(s), préciser : .....

## PIECES A JOINDRE A VOTRE INSCRIPTION\*

<input type="checkbox"/> La photo d'identité	
<input type="checkbox"/> Le présent dossier d'inscription daté et signé	
<input type="checkbox"/> La photocopie lisible (recto verso) d'une pièce d'identité en cours de validité ou du passeport ou de la carte de séjour pour les étudiants étrangers	
<input type="checkbox"/> Un curriculum vitae présentant de façon détaillée la trajectoire du candidat, ses diplômes et formations, ses éventuelles expériences professionnelles ou bénévoles. <input type="checkbox"/> La copie des trois derniers bulletins de salaire <input type="checkbox"/> La copie des certificats de travail relatifs aux postes principaux occupés justifiant que le candidat remplit les conditions d'accès à la formation (arrêté du 5 juin 2007) <input type="checkbox"/> La notification éventuelle de la décision du jury de VAE	
<input type="checkbox"/> Une copie des diplômes et titres universitaires ou professionnels, accompagnés de leurs traductions en français par un traducteur assermenté pour les diplômes obtenus à l'étranger, justifiant que le candidat remplit les conditions d'accès à la formation (arrêté du 5 juin 2007)	
<input type="checkbox"/> Une note (cf. art. 5 du règlement de sélection) de 4 à 6 pages ( <b>en 3 exemplaires</b> ), rédigée par le candidat et dans laquelle il devra mettre en évidence la façon dont il envisage la fonction de direction d'un établissement ou service social ou médico-social.	
<input type="checkbox"/> Le règlement des frais d'inscription par chèque libellé à l'ordre de l' <b>IRTS de Lorraine</b> : - d'un montant de 300 euros pour les candidats devant satisfaire à l'écrit et à l'oral ou - d'un montant de 150 euros pour les candidats titulaires d'un diplôme de niveau 1, dispensés de l'écrit.	
<input type="checkbox"/> 4 enveloppes demi format affranchies en courrier prioritaire comportant le nom, l'adresse du candidat pour l'envoi des convocations de(s) l'épreuve(s) écrite et/ou orale et les accusés de réception.	
*Sous réserve d'informations supplémentaires liées à l'application des textes en vigueur.	

**Je soussigné(e) (Prénom et nom) .....**  
**déclare :**

- **avoir pris connaissance du règlement de sélection**
- **m'inscrire à la sélection Cafdes.**

A.....le.....

# ANNEXE 14

## Règlement intérieur du CTP.

### Article 1 - Mission

Le Conseil Technique et Pédagogique de la formation CAFDES constitue une **instance consultative de réflexion, de proposition et de régulation** dont l'objet principal est la formation des directeurs d'établissements ou de services d'intervention sociale, au sens du décret n° 2007-221 du 19 février 2007 et de l'arrêté du 5 juin 2007 relatif au certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale, pris en application du II de l'article L-312-1 du CESF, relatif aux modalités de délégation et au niveau de qualifications des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux.

Il veille aux conditions d'équité du déroulement de la formation ainsi que des procédures de déroulement des épreuves de sélections et de contrôle continu.

### Article 2 – Composition

Le CTP est composé de :

- la DRJSCS ou son représentant, membre de droit,
- l'organisme de formation agréé représenté par la direction générale de l'IRTS de Lorraine et le responsable pédagogique de la formation CAFDES.
- les représentants d'organisations partenaires liées par convention à la mise en œuvre du CAFDES (Universités ou autres organisme de droit public ou privé),
- 1 représentant de l'IRTS de Champagne-Ardenne,
- 2 représentants de l'équipe pédagogique du CAFDES,
- 2 représentants des stagiaires par promotion (titulaire, suppléant),
- 3 représentants des secteurs professionnels de l'action sociale soit :
  - ↳ 2 représentants du collège des organisations syndicales :
    - dont 1 représentant des organisations syndicales employeurs,
    - et 1 représentant des organisations syndicales de salariés.
  - ↳ 1 représentant du collège des personnes qualifiées, physiques et morales.
- 1 directeur certifié en poste de la région Lorraine.
- 1 directeur certifié membre d'une des associations de directeurs de la grande région Est.
- Les représentants de la formation CAFERUIS et DEIS.
- Le représentant du département international de l'IRTS de Lorraine.
- Les représentantes du service VAE de l'IRTS de Lorraine.
- La représentante du service de documentation de l'IRTS de Lorraine.

### **Article 3 – Attributions**

Le CTP constitue un lieu de :

- ✓ réflexion sur l'évolution de la fonction de direction impliquée dans les secteurs d'intervention sociale,
- ✓ de veille à la qualité et à la cohérence du dispositif formation.

Le CTP est sollicité pour donner son avis sur :

- ✓ la liste des intervenants,
- ✓ le projet pédagogique,
- ✓ l'organisation générale de la formation,
- ✓ les propositions de membres de jurys,
- ✓ les modalités des épreuves de contrôle continu,
- ✓ toutes questions relatives à la formation CAFDES.

Il est par ailleurs, régulièrement tenu informé des principaux événements se rapportant à la formation CAFDES (nombre d'inscrits, nombre de réussites, profil des candidats...)

### **Article 4 – Fonctionnement**

Le CTP se réunit au moins deux fois par an.

Il est convoqué par le coordinateur de la formation CAFDES. Celui-ci arrête l'ordre du jour et fait parvenir, au moins 15 jours avant la date de réunion, tous les documents utiles au bon déroulement des débats.

Les séances donnent lieu à un compte rendu transmis aux membres du CTP.

Le CTP, par décision du coordinateur de la formation CAFDES ou de la majorité des membres présents, peut solliciter ponctuellement les compétences de personnes qualifiées sur les questions de son choix, en lien avec ses attributions.

### **Article 5 - Rétribution**

Les fonctions exercées par les membres du CTP ne donnent pas lieu à rémunération.

---



## ANNEXE 15

<b>FICHE BILAN</b>
<b>MODULE .....</b>

Cette évaluation s'inscrit dans un souci d'amélioration continue, elle doit permettre :

- d'identifier si ce module a répondu à vos besoins et / ou attentes
- d'adapter, si nécessaire, son contenu pour les prochaines sessions

	Très bien	Satisfaisant	Insuffisant	Mauvais	Commentaires
<b>Atteinte des objectifs attendus du module</b>					
<b>La dimension pédagogique</b>					
<b>La réactivité de l'intervenant et adaptation au groupe</b>					
<b>La disponibilité de l'intervenant</b>					
<b>Le support de cours</b>					
<b>La pertinence des documents remis</b>					
<b>Les exercices et études de cas</b>					
<b>La durée du module</b>					
<b>L'animation</b>					
<b>L'organisation en général</b>					
<b>Vos suggestions / remarques :</b>					

## **ANNEXE 16**

### **Liste des documents remis aux stagiaires dans le cadre de la formation.**

- ⇒ Les règlements intérieurs de l'IRTS de Lorraine
- ⇒ Le projet pédagogique
- ⇒ Le document pédagogique relatif à la note d'aide à la décision
- ⇒ Les documents pédagogiques relatifs aux différents domaines de formation
- ⇒ Le guide du mémoire
- ⇒ Le protocole de mise en œuvre du Cafdes

D'autres documents tel que le cahier des charges du CAFDES, liste des sites qualifiants, liste des terrains de stage peuvent être consultés sur demande auprès du responsable de formation.