



INSTITUT DES MÉTIERS DE LA SANTÉ DU CHU DE BORDEAUX
INSTITUT DE FORMATION DES CADRES DE SANTE

PROJET PEDAGOGIQUE

Année universitaire 2026-2027

EDITO DE LA DIRECTRICE

Chers apprenants, chers partenaires, chers collègues,

Plus que jamais, les établissements de santé ont besoin de professionnels en capacité de conjuguer expertise soignante, vision managériale et intelligence collective. L'ambition que nous portons au sein de l'Institut de Formation des Cadres de Santé (IFCS) de l'Institut des Métiers de la santé (IMS) du CHU de Bordeaux est de former des cadres de santé prêts à relever les défis du système de santé d'aujourd'hui et de demain : défis démographiques, financiers, ou encore écologiques dans un système de santé mouvant et instable.

Ainsi l'objectif principal de cette année de formation est d'amener les apprenants à devenir des cadres de santé agiles, ayant développé de grandes capacités d'adaptation, capables d'analyser des situations professionnelles complexes afin de prendre des décisions justes et efficaces. Le positionnement adopté doit démontrer une aptitude et une volonté de porter la politique et les valeurs de l'institution dans laquelle ils exercent.

Notre projet pédagogique repose sur une conviction forte : le développement des compétences managériales et pédagogiques doit s'appuyer à la fois sur l'expérience du terrain, la recherche, et la confrontation aux grands enjeux de santé publique. C'est pourquoi nous avons construit un partenariat avec l'Institut de Santé Publique, d'Epidémiologie et de Développement (ISPED) de l'Université de Bordeaux. Ce lien étroit entre nos deux institutions permet aux apprenants d'accéder, au terme de leur parcours, au Master 2 "Cadres de santé managers". Ce double cursus constitue une réelle valeur ajoutée : il renforce l'ancrage universitaire de la formation et ouvre de nouvelles perspectives professionnelles et académiques.

Nous croyons en une pédagogie active, centrée sur l'apprenant, qui valorise l'analyse, l'expérimentation et la coopération. L'innovation, l'esprit critique, le leadership, mais aussi l'écoute et la capacité à fédérer sont au cœur de notre projet pédagogique. Nous encourageons chacun des étudiants à construire son identité professionnelle de cadre de santé fondée sur l'engagement, l'humanisme et le sens de la responsabilité.

Je tiens à remercier chaleureusement les équipes pédagogiques de l'IFCS et de l'ISPED, les intervenants, ainsi que l'ensemble de nos partenaires pour leur mobilisation.

Je souhaite à chaque futur cadre de santé de vivre cette formation comme une aventure personnelle et collective, exigeante, mais surtout inspirante.

Bienvenue dans un parcours de transformation, au service des patients, des équipes... et de votre avenir professionnel.

Béatrice GALIBERT

*Directrice de l'Institut de Formation des Cadres de Santé
IMS – CHU de Bordeaux*

PREAMBULE

Ce projet constitue le guide de référence pédagogique pour la formation des étudiants cadres de santé. Il énonce les valeurs, les courants théoriques auxquels se réfèrent les formateurs, les finalités visées, les compétences attendues et le dispositif de formation. Inscrit dans une réalité contextuelle (législative, socio-économique, démographique, sanitaire...), il est appelé à évoluer.

Il est le résultat de la réflexion de l'équipe pédagogique qui prend appui sur les textes législatifs concernant la formation des cadres de santé, sur le Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP n°34818), sur le référentiel d'activités et de compétences des cadres de santé élaboré par la Direction Générale et l'Organisation des Soins (DGOS) dans son document de travail de 2012, sur le Rapport de De Singly de 2009 qui recommande de « donner une dimension universitaire aux formations initiales des cadres de santé[...] tout en garantissant leur dimension professionnelle » (de Singly, 2009, p.7) et enfin, sur les préconisations du Rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (Alla et al., 2017) du 6 avril 2017 suggérant de généraliser le niveau Master2 aux formations cadres.

La collaboration Institut de Formation des Cadres de Santé (IFCS)/Université permet la complémentarité des regards et des savoirs, qu'ils soient professionnels ou universitaires.

Le cadre de santé ayant « un rôle essentiel pour répondre aux enjeux auxquels sont confrontés les établissements de santé et les instituts de formation en santé » (DGOS, 2012, p.4), le projet pédagogique s'inscrit dans les politiques de santé publique nationales mais aussi celles définies par l'Agence Régionale de Santé et celles déclinées dans la Feuille de route santé de la Nouvelle Aquitaine (Conseil Régional de la Nouvelle Aquitaine, 2018).

Ce projet vise à :

- Transmettre aux étudiants qui ont choisi de s'inscrire à l'IFCS du Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Bordeaux, les orientations retenues et les modalités d'organisation de leur formation,
- Informer les différents partenaires de notre dispositif de formation,
- Fédérer l'équipe pédagogique.

Table des matières

EDITO DE LA DIRECTRICE	1
PREAMBULE.....	2
1 INTRODUCTION	4
1.1 Présentation de l'IFCS	4
1.2 Environnement institutionnel et partenarial	4
1.3 Finalités du projet pédagogique	5
2 LES VALEURS DE L'INSTITUT : RESPECT ET HUMANISME	6
3 LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU PROJET PEDAGOGIQUE	7
3.1 La conception de l'étudiant cadre de santé.....	7
3.2 La conception de la formation	7
3.3 Les enjeux contemporains de la formation	8
4 LES FONDEMENTS DU PROJET PEDAGOGIQUE	8
4.1 Le socio-constructivisme.....	8
4.2 La professionnalisation à travers la construction de la posture réflexive	8
5 L'ORGANISATION DE LA FORMATION : UNE ALTERNANCE INTEGRATIVE AU SERVICE DE LA PROFESSIONNALISATION.....	10
5.1 La conception et organisation de l'alternance.....	10
5.2 Les stages	11
5.3 La formation à la recherche	13
5.4 Les évaluations.....	14
6 LA DÉMARCHE QUALITÉ	14
6.1 La politique qualité de l'institut	14
6.2 La démarche d'amélioration continue.....	15
7 LES RESSOURCES ET MOYENS PÉDAGOGIQUES	15
7.1 L'équipe pédagogique.....	15
7.2 Les ressources documentaires.....	15
7.3 Les outils numériques	16
8 LES RESSOURCES OFFERTES A LA VIE ETUDIANTE.....	16
9 LES INDICATEURS DE SUIVI.....	17
CONCLUSION	18
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	19
ANNEXES.....	21
Annexe 1 : Organigramme de l'IFCS.....	21
Annexe 2 : Calendrier pédagogique	21
Annexe 3 : Modalités d'évaluation.....	21

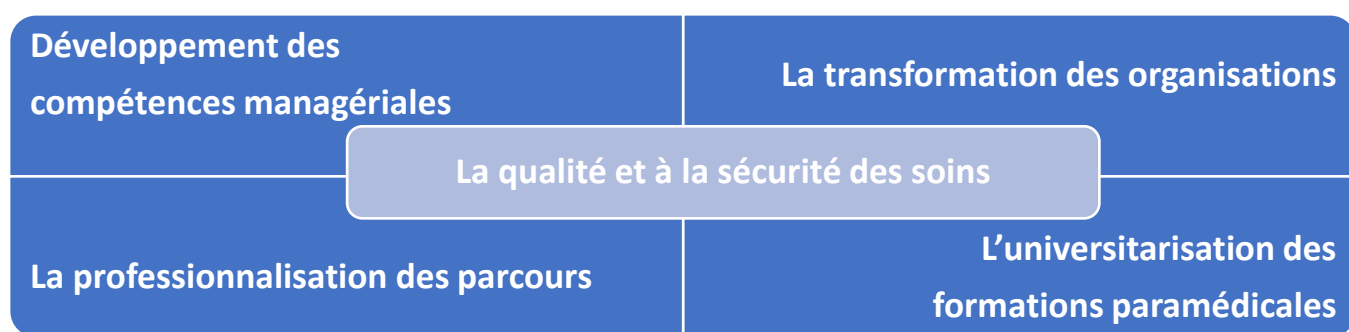
1 INTRODUCTION

1.1 Présentation de l'IFCS

L'Institut de Formation des Cadres de Santé (IFCS) fait partie intégrante de l'Institut des Métiers de la Santé (IMS) du CHU de Bordeaux qui comprend 15 écoles ou instituts de formation aux métiers de la santé, un Centre d'Enseignement d'Urgence (CESU) et un Centre de Formation Permanente des Professionnels de Santé (IMS Académie).

L'équipe de l'IFCS assure la préparation des professionnels paramédicaux à l'exercice de fonctions d'encadrement, de management, de pédagogie et de conduite de projets dans les secteurs sanitaire, médico-social et de formation. (**Annexe 1 Organigramme de l'IFCS**)

Il inscrit son action dans les évolutions du système de santé et dans les orientations nationales relatives à/au :



L'IFCS développe une formation professionnalisante favorisant l'articulation entre :



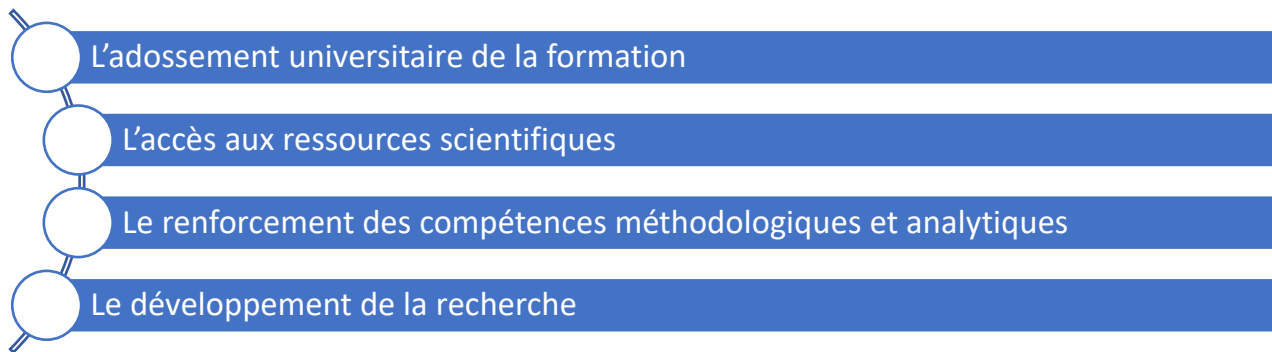
1.2 Environnement institutionnel et partenarial

A l'écoute des besoins des structures de santé, l'IFCS a la volonté de travailler en collaboration avec l'établissement de rattachement, le CHU de Bordeaux, et l'ensemble des partenaires institutionnels : établissements sanitaires, structures médico-sociales, instituts de formation, acteurs territoriaux de santé.

De plus, en 1992, l'institut s'engage dans un partenariat universitaire avec l'Institut de Santé Publique, d'Epidémiologie et de Développement (ISPED) de Bordeaux II. Dès 2013, cette collaboration aboutit

à la signature d'une convention afin que les étudiants puissent obtenir, en complément du diplôme de Cadre de Santé, 60 ECTS (European Credit Transfert System) du M2 Santé Publique. La collaboration s'inscrit en septembre 2018 dans une dimension plus ambitieuse avec la création d'un Master 2 *Cadre de Santé – Manager*, délivré par l'ISPED intégré à la formation cadre dans le respect des exigences de l'Arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme cadre de santé.

Ce partenariat permet :



Il s'agit d'offrir aux étudiants cadres une formation qui s'inscrive dans un projet professionnel, mais répondant également aux exigences des organisations qui recrutent dans le milieu sanitaire, médico-social, de statut associatif, privé ou public.

Ainsi à l'issue de la formation et sous réserve de validation, les étudiants obtiendront une double diplomation : le Master 2 Cadre de Santé – Manager et le Diplôme Cadre de Santé.

1.3 Finalités du projet pédagogique

Le projet pédagogique présente les grands axes de la formation permettant à l'étudiant de développer des capacités pour



L'accent est mis sur le leadership et les compétences managériales au service de la qualité des soins : Le métier de cadre formateur ou de cadre en secteur de soins (DGOS, 2018) exige des compétences liées au cœur de métier et des compétences transversales. Ces compétences sont à développer « tout au long de la vie » ; elles favorisent l'action réfléchie en situations complexes, l'autonomie dans la recherche de ressources et dans le choix des cadres d'analyse. La construction de ces compétences requiert l'appropriation d'une démarche intellectuelle structurée, référencée de savoirs universitaires, de savoirs expérientiels.

2 LES VALEURS DE L'INSTITUT : RESPECT ET HUMANISME

L'équipe pédagogique a choisi de se référer à une philosophie humaniste : chaque homme est doté d'une force rationnelle, positive, le poussant à développer sa personnalité quel que soit le contexte. L'approche humaniste, dans le respect des règles de la République, permet la constitution d'un espace partagé avec les étudiants cadres.

Nous posons le respect comme originel, primordial, valeur première. Les autres valeurs, comme la bienveillance, s'en nourrissent. Notre acception du respect se base sur la philosophie de Jankélévitch (1972).

Le respect est ancré dans la volonté de respecter l'autre, il fait donc appel à la raison et pas seulement à l'affectivité. Il est reconnaissance de la présence d'un « mystère » chez l'Autre. Le respect se construit « sur » la distance, intervalle où la liberté de l'Autre peut se déployer.

Le respect rejoint non pas tant la notion de tolérance mais celle de l'acceptation de la différence, dans le respect de l'Altérité. Cette posture consiste à recevoir des points de vue, des manières de penser, des actions différentes des miens. Elle s'inscrit dans ce qu'Ardoino nomme « le métissage de la pensée » (1993).

Les valeurs développées dans le projet pédagogique ne se réfèrent pas à une démarche purement velléitaire ou à une déclaration d'intentions ; elles renvoient à une part active de nous-mêmes et à ce titre sont à transférer dans toute relation, qu'elle soit pédagogique, managériale, de civilité...

Elles s'incarnent dans les relations entre les membres des différentes équipes (pédagogique, administrative, de direction et du service de documentation...), aussi bien que lors des échanges entre les étudiants eux-mêmes, et entre formatrices et étudiants.

Des espaces de discussion entre la promotion tout entière et l'équipe pédagogique peuvent être formalisés dans le souci de réguler la dynamique du groupe dans sa dimension affective, d'optimiser le mieux vivre ensemble, d'accompagner l'étudiant à dépasser ses difficultés pour mener à terme sa formation.

3 LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DU PROJET PEDAGOGIQUE

3.1 La conception de l'étudiant cadre de santé

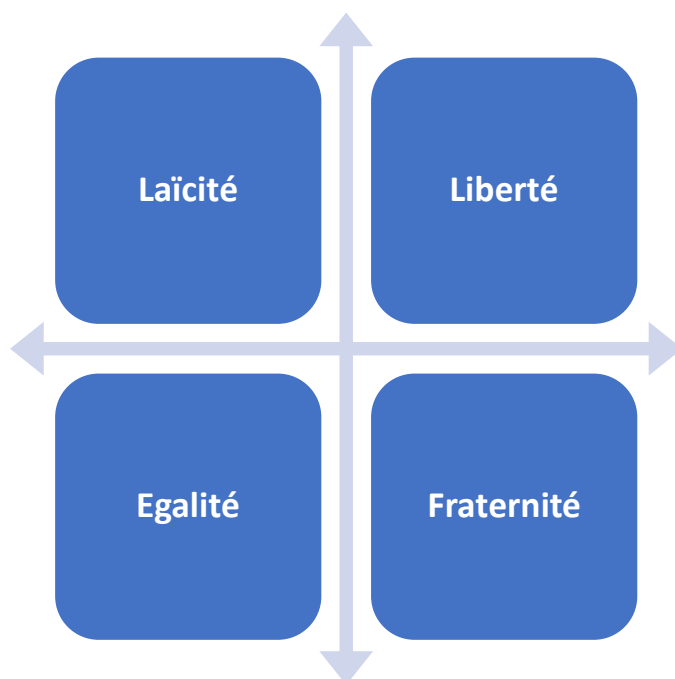
Il est acteur et auteur, autonome, responsable de son processus de professionnalisation. C'est un adulte avec des représentations, des connaissances, une expérience, des aptitudes et un projet.

Ainsi, l'étudiant cadre s'investit en faisant preuve de rigueur, d'honnêteté scientifique, mais aussi de curiosité intellectuelle (recherche et confrontation des informations et des connaissances...) ; enfin, de solidarité envers ses pairs et l'équipe pédagogique (groupe de travail, partage de savoirs).

Il participe à l'évolution du dispositif de formation, il est consulté collectivement sur certains moyens ou organisations pédagogiques, notamment lors des bilans annuels de formation.

3.2 La conception de la formation

L'IFCS est rattaché à un établissement public. Chaque acteur de l'institut s'engage dans le respect des principes républicains.

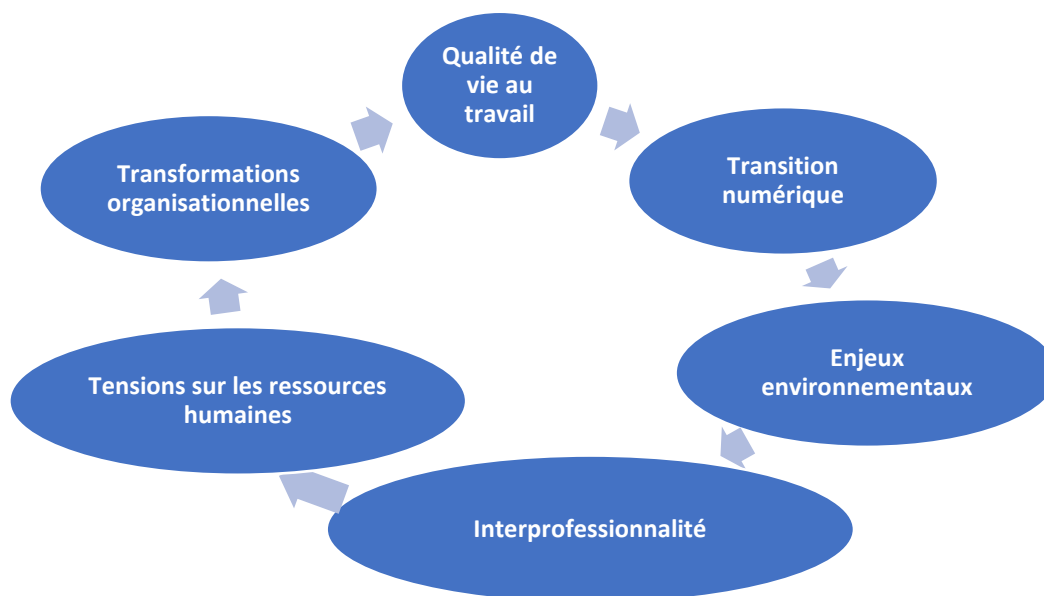


A l'IFCS, ces principes se déclinent ainsi :



3.3 Les enjeux contemporains de la formation

La formation prend en compte :



4 LES FONDEMENTS DU PROJET PEDAGOGIQUE

4.1 Le socio-constructivisme

C'est dans un interstice – qui implique nécessairement la présence de l'autre – que peut émerger le conflit socio-cognitif, catalyseur de tout processus d'apprentissage. Nous nous inscrivons donc résolument dans le courant socioconstructiviste, tel que l'a défini Vygostki (1997), dans sa controverse avec Piaget (1969). Chaque acteur de l'IFCS, y compris l'étudiant, est engagé professionnellement et personnellement. L'engagement favorise le processus de professionnalisation et ainsi fait référence à la notion d'acteur autonome et responsable.

4.2 La professionnalisation à travers la construction de la posture réflexive

La visée pédagogique est l'adaptation à l'activité, le développement d'une réflexion éthique, la conception des pratiques et l'émergence d'un positionnement professionnel.

Attentif à l'aspect professionnalisant de la formation, l'IFCS met l'accent sur la construction d'une posture réflexive. Chaque module/UE est élaboré à partir de situations emblématiques ancrées dans la réalité. Ces situations ramenées par les étudiants ou des professionnels sont travaillées en équipe et avec des experts (universitaires, psychologues, cadres de santé, ...).

Ce travail se base sur le questionnement par les étudiants de situations et/ou actions réalisées (Schön, 1994). Ainsi, l'institut initie et développe l'analyse des situations de travail comme moyen pédagogique.

Selon la même méthode, mais dans la transversalité, la réflexion éthique est abordée dans les champs du management et de la formation.



Les entretiens de positionnement

La réalisation des entretiens de positionnement favorise la professionnalisation, l'auto-évaluation, l'acquisition d'une posture réflexive et la construction d'une identité professionnelle. Chaque étudiant bénéficie de trois temps d'accompagnement par sa formatrice référente pédagogique et peut bénéficier d'entretiens supplémentaires, à sa demande ou à celle de la formatrice référente pédagogique.



Les exploitations de stage

En collectif, de 10 à 12 étudiants, par l'animation de la formatrice, il s'agit d'un travail sur l'alternance institut / stages et sur l'expérience de façon à appréhender la complexité de la fonction et réalisation des activités. En effet, les stages, en quatre environnements distincts sont des moments remarquables dans la projection, la rencontre avec le réel, l'interaction avec des cadres et des professionnels.



La simulation

En collectif, de 10 à 12 étudiants, par la co-animation des deux formatrices, mise en place de simulation de situations managériales et formatives complexes, centrées sur la gestion d'un événement indésirable, une situation de prise en charge dysfonctionnelle pluridisciplinaire, l'accompagnement d'un étudiant dans le cadre des entretiens de positionnement.

L'objectif de ce projet est la mise en travail et l'autoréflexion sur les comportements des participants, la mise en jeu et les déterminants de ces comportements.

La professionnalisation est également possible grâce à un ensemble de notions qui font système de développement :



L'apprentissage professionnel se caractérise par un double processus d'élaboration-conception et de construction-développement des savoirs nécessaires à l'exercice du métier. Processus se déroulant en situation de travail, c'est-à-dire, le Stage (Roger, 2022).



Le développement professionnel « au sens de transformation et processus identitaire. Les changements et adaptations portent, par exemple, sur l'ethos professionnel, les savoirs professionnels, les compétences et gestes professionnels ou encore les pratiques langagières » (Jorro, 2022)



Le genre professionnel est « l'élément transpersonnel qui est le lien qui unit les professionnels d'un même métier, donc la culture commune d'un groupe professionnel. Tout ce qui est commun, qui réunit sous des conditions réelles. C'est la métaphore du mot de passe qui serait connu

seulement de ceux qui appartiennent au même horizon social et professionnel ou encore l'âme sociale de l'activité comme un tacite, connu de tous, éprouvé et qui pré-organiserait les opérations et la conduite de chaque personne appartenant à ce groupe professionnel » (Clot & Faïta, 2000)

5 L'ORGANISATION DE LA FORMATION : UNE ALTERNANCE INTEGRATIVE AU SERVICE DE LA PROFESSIONNALISATION

5.1 La conception et organisation de l'alternance

La formation conduisant au Diplôme Cadre de Santé et au Master 2 est organisée autour d'une part, de l'acquisition des compétences attendues et déterminées dans le RNCP n°34818, dans le référentiel de compétences (DGOS, 2012) et d'autre part, de l'accompagnement à la construction de l'identité professionnelle.

Elle se répartit en deux semestres et est basée sur le principe de l'alternance (**Annexe 2 Calendrier pédagogique**).

L'équipe pédagogique s'inspire du courant de la didactique professionnelle (Vergnaud, 1992) qui a pour but d'analyser le travail en vue de la construction des compétences. Il s'agit d'une formation par l'alternance et non pas en alternance.

Aussi, les stages, véritables temps forts de la formation, apportent-ils le matériau nécessaire au travail pédagogique à l'institut. La formation organise le « va et vient » entre l'institut et les lieux de stage, choisis par l'étudiant en concertation avec l'équipe pédagogique. Le processus de formation s'appuie sur la description de situations puis sur leur questionnement et leur analyse. Nous nous situons donc dans la perspective d'une alternance intégrative ou copulative (Malgaive, 1993).

Le calendrier pédagogique est construit selon :



Dans le cadre de la formation, les contenus des cinq BCC (Blocs de connaissances et de compétences) et de six modules ont fait l'objet d'une réflexion collégiale entre l'IFCS et l'Université afin de répondre aux exigences de l'arrêté de formation cadre et celle d'un niveau Master 2 permettant l'attribution de 120 ECTS (Annexe 3).

Le module 5 (Module « fonction de formation ») concourt uniquement à l'obtention du diplôme Cadre de Santé.

Ces apports enrichissent les éléments théoriques, ressources des compétences, et permettent de mettre en travail le rapport au savoir des étudiants.

Les techniques pédagogiques prennent différentes formes : cours en présentiel, en distanciel ou via une plateforme collaborative, cours magistraux, travaux de groupe, travaux dirigés, temps personnel d'intégration, conférences, tables rondes, mises en situation de simulation...

La volonté est d'impulser une dynamique collaborative chez les futurs cadres par le développement d'une pédagogie interactive et innovante.

5.2 Les stages

Les stages permettent aux étudiants un apprentissage pratique et approfondi de leur fonction de cadre par une confrontation avec des situations quasi professionnelles (Beckers, 2007) et un transfert à leur domaine d'exercice professionnel.

Le parcours de stages est conçu selon une logique de développement progressif des compétences. Chaque période de formation en milieu professionnel contribue à la construction d'un processus de professionnalisation fondé sur l'alternance intégrative. L'étudiant cadre mobilise progressivement ses ressources cognitives, relationnelles, organisationnelles et stratégiques afin de répondre à des situations de plus en plus complexes. Cette dynamique favorise l'émergence d'une pratique réflexive et l'acquisition des compétences attendues pour l'exercice des fonctions de cadre de santé

La politique de stage de l'IFCS du CHU de Bordeaux

Quatre stages sont obligatoires dans le référentiel de formation.

Le stage fait l'objet d'une appréciation sur l'atteinte des objectifs et sur les compétences identifiées et travaillées par l'étudiant. Le tuteur de stage doit renseigner la fiche d'appréciation avec l'étudiant. Cette appréciation tient compte de l'auto-évaluation réalisée par l'étudiant et fait l'objet d'un échange avec le tuteur de stage.

Stage 1 : Trois semaines de stage hors secteur sanitaire, dans un établissement public, privé ou associatif

Objectifs :

- Ouvrir le champ de réflexion des étudiants cadres de santé à d'autres cultures organisationnelles et managériales.
- Découvrir le fonctionnement d'une structure, d'analyser son organisation, ses processus de décision, ses modes de communication et de management, ainsi que les mécanismes de gestion des ressources humaines et de conduite du changement.
- Enrichir leur compréhension des enjeux liés au management, à la qualité, à la performance et à la responsabilité sociale des organisations.

Organisation :

- L'étudiant cherche son lieu de stage
- L'étudiant communique la fiche « contact » au plus tard 3 semaines avant le début du stage pour validation de la directrice et de l'équipe pédagogique (envoi, par mail, du document « word », à l'assistante de scolarité et la référente pédagogique)

Appréciation

- Le maître de stage ou le tuteur renseigne la feuille d'appréciation et la remet au référent pédagogique lors de l'exploitation de stage ; elle pourra servir de support d'échange lors de l'entretien de positionnement

Stage 2 : Quatre semaines de stage en établissement sanitaire ou social

Objectifs :

- Permettre à l'étudiant de comprendre et d'analyser le rôle du cadre de santé dans ses dimensions managériales, organisationnelles et relationnelles
- Appréhender les enjeux liés à la qualité et à la sécurité des soins ou de l'accompagnement, à la gestion des compétences, à la communication professionnelle et à la conduite du changement.

Organisation

- L'étudiant cherche son lieu de stage ; le tuteur devra obligatoirement être titulaire du « diplôme de cadre de santé » avec minimum deux ans d'expérience
- Le stage ne peut pas être réalisé sur l'établissement d'origine de l'étudiant
- L'étudiant communique la fiche « contact » au plus tard 3 semaines avant le début du stage pour validation de la directrice et de l'équipe pédagogique (envoi, par mail, du document word, à l'assistante de scolarité et la référente pédagogique)

Appréciation

- Le maître de stage ou le tuteur renseigne la feuille d'appréciation et la remet au référent pédagogique lors de l'exploitation de stage ; elle pourra servir de support d'échange lors de l'entretien de positionnement

Stage 3 : Quatre semaines de stage en établissement de formation sanitaire ou sociale

Objectifs :

- Construire une vision élargie des missions du cadre de santé dans sa dimension de formateur et renforce sa capacité à articuler les enjeux de formation, de qualité et d'évolution des pratiques professionnelles.
- Analyser l'organisation pédagogique de la structure, les dispositifs de formation mis en œuvre et les modalités d'accompagnement des apprenants.
- Appréhender les partenariats développés avec les terrains de stage et les acteurs institutionnels.

Organisation

- L'offre de stage (cartographie) est proposée par l'équipe pédagogique et les étudiants se positionnent de manière concertée puis ces choix sont validés par la formatrice responsable du module et la direction de l'IFCS.
- Le tuteur devra obligatoirement être titulaire du « diplôme de cadre de santé » avec minimum deux ans d'expérience
- L'étudiant peut proposer un stage en institut « France » à la responsable du module
- En cas de difficulté d'affectation, il pourra s'avérer nécessaire que le stage se réalise en dehors du lieu de résidence de l'étudiant

Appréciation

- Le maître de stage ou le tuteur renseigne la feuille d'appréciation et la remet au référent pédagogique lors de l'exploitation de stage ; elle pourra servir de support d'échange lors de l'entretien de positionnement

Stage 4 : Quatre semaines d'approfondissement de la fonction managériale ou de formation

Objectifs :

- Consolider ses compétences managériales ou en formation avant la prise de fonction

Organisation :

- L'étudiant communique la fiche « contact » au plus tard 3 semaines avant le début du stage pour validation de la directrice et de l'équipe pédagogique (envoi, par mail, du document word, à l'assistante de scolarité et la référente pédagogique)
- Le tuteur et / ou maître de stage devra obligatoirement être titulaire du « diplôme de cadre de santé » avec minimum deux ans d'expérience

Appréciation :

- Le maître de stage ou le tuteur renseigne la feuille d'appréciation et la remet au référent pédagogique lors de l'exploitation de stage ; elle pourra servir de support d'échange lors de l'entretien de positionnement

Le conducteur de stage est le document de partage et de suivi pour un accompagnement par la référente pédagogique, au service de la professionnalisation, support de réflexivité engagée par l'étudiant ; il est exploité lors des entretiens de positionnement.

5.3 La formation à la recherche

La démarche de recherche permet :

- l'analyse critique
- l'utilisation des données probantes
- le développement de la réflexion professionnelle

L'initiation à la recherche s'inscrit dans une dynamique d'acquisition d'une culture scientifique. La construction de la compétence à questionner les situations managériales et /ou formatives est au cœur de la formation.

Le développement de cette posture de chercheur se construit tout au long des dix mois de la formation. Le travail de recherche vise à faire évoluer les pratiques managériales ou pédagogiques et contribue à l'évolution de la profession.

L'équipe pédagogique considère l'étudiant comme un apprenti chercheur qui se confronte à la démarche de recherche.

Notre conception repose sur les propos de Gaston Bachelard, qui, décrivant la démarche scientifique, énonce : « Le fait scientifique est conquis, construit et constaté »

- conquis sur les préjugés par une distanciation d'avec ses opinions, ses croyances, ses jugements de valeur.

- construit par la raison en s'étayant sur des connaissances théoriques articulées avec logique et cohérence.
- constaté dans les faits par la mise à l'épreuve de la réponse issue du champ théorique à la réalité du terrain.

En tant que futurs managers/formateurs, les étudiants de l'IFCS suivent un « parcours recherche » véritable fil rouge de la formation ; « formation à la recherche par la recherche ».

Les domaines explorés par les étudiants sont essentiellement des thèmes issus des sciences humaines et sociales à partir d'une situation d'appel managériale/pédagogique vécue dans le milieu professionnel.

La construction de l'objet de recherche, l'élaboration de l'ensemble du processus pour répondre à la question posée, sont soutenues par des guidances collectives sous la responsabilité méthodologique et pédagogique d'un directeur de mémoire, choisi pour ses compétences en recherche. Ces temps collectifs favorisent, par socioconstructivisme, l'entraide, l'ouverture d'esprit, la richesse des réflexions, la prise de recul tout au long du travail de recherche depuis la question de départ jusqu'à la finalisation écrite du mémoire et la préparation à la soutenance orale.

La visée de l'institut est de former des managers/formateurs en capacité d'animer et soutenir la recherche au sein des équipes paramédicales, de questionner ses pratiques de manager/formateur en s'enrichissant de publications en recherche en management/formation tout en comprenant la place et les enjeux institutionnels de la recherche.

5.4 Les évaluations

Chaque UE et module fait l'objet d'une évaluation sommative qui peut se décliner sous plusieurs formes : individuelle ou collective, écrite ou orale. Selon leurs modalités, les évaluations peuvent être élaborées et réalisées par l'IFCS et / ou par l'Université (**Annexe 3 Modalités d'évaluation**) dans l'objectif d'une adéquation entre les attendus des deux établissements. La programmation des évaluations fait l'objet d'un affichage

6 LA DÉMARCHE QUALITÉ

6.1 La politique qualité de l'institut

L'Institut des Métiers de la Santé (IMS) du CHU de Bordeaux est engagé depuis plusieurs années dans une démarche d'amélioration continue de la qualité. Dans cette optique l'IMS a obtenu la certification Qualiopi en 2021 et son renouvellement en 2024, attestant de la conformité de sa formation aux critères de qualité définis par le référentiel national.

L'organisation du système qualité de l'IMS est formalisée dans un manuel qualité.

Une cadre supérieure de santé coordonne la démarche qualité au sein de l'IMS dans les 14 écoles et instituts.

Un référent Qualiopi est identifié dans chaque filière de formation. Pour l'IFCS, il s'agit de Mme Agnès BUZENET, cadre supérieur de santé formatrice.

6.2 La démarche d'amélioration continue

Une évaluation de la satisfaction des apprenants est réalisée en fin de formation conjointement par l'IFCS et l'ISPED sous la forme d'un questionnaire. Elle porte sur les enseignements, les stages, les dispositifs pédagogiques. De plus, un temps d'échanges avec les étudiants est organisé également en fin d'année. Suite à ces bilans, une réunion pédagogique permet de réajuster le dispositif de formation.

Des réunions pédagogiques sont également planifiées durant l'année scolaire.

Un questionnaire de satisfaction est également adressé aux directeurs de mémoire.

7 LES RESSOURCES ET MOYENS PÉDAGOGIQUES

7.1 L'équipe pédagogique

Elle est composée :

- De deux cadres supérieurs de santé formatrices permanentes,
- D'intervenants universitaires de l'ISPED,
- De professionnels experts de divers établissements de santé du territoire.

7.2 Les ressources documentaires

Le Service Commun de Documentation assure ses missions au profit des étudiants et des équipes pédagogiques des différents sites et de l'ensemble des professionnels du CHU de Bordeaux.

Des ressources documentaires : 7 portails de revues électroniques, 39 titres de revues papier, +12 000 ouvrages, mémoires

Domaines : management, système de santé, hôpital, sciences humaines et sociales, droit, ...

Un portail documentaire en ligne accessible à distance

Des prestations et des services orientés vers les étudiants et les équipes pédagogiques :

- Prêts de documents
- Formation des utilisateurs
- Aide et accompagnement individualisés à la recherche documentaire et à l'utilisation des bases de données

7.3 Les outils numériques

L'IMS dispose d'une unité numérique transversale E Campus qui proposent des supports d'enseignement hybrides, un soutien dans l'ingénierie de formation, les travaux des étudiants.

8 LES RESSOURCES OFFERTES A LA VIE ETUDIANTE

L'IFCS est un espace de vie.

Les étudiants cadres peuvent tirer parti des ressources mises à leur disposition afin de favoriser leur réussite en formation : ressources humaines, documentaires, matérielles et pédagogiques...

L'équipe de direction, l'équipe pédagogique et administrative, les services supports du CHU concourent à la qualité de la formation des étudiants.

- **Situation géographique**

L'institut, situé à Pessac à proximité de Bordeaux, est bien desservi par les transports en commun dont le tramway et dispose d'un parking.

L'IFCS se situe à 10 km de l'Université de Bordeaux ce qui facilite le partenariat IFCS /ISPED dans le cadre de la formation Master 2, de même que l'accès aux bibliothèques universitaires de Bordeaux.

- **Ressources documentaires**

Les étudiants bénéficient du Service Commun de Documentation de l'IMS et des services documentaires universitaires. L'étudiant prend connaissance du fonctionnement et du propre règlement intérieur de ce service en début d'année scolaire lors de la visite commentée par les documentalistes. Chaque étudiant accepte les dispositions du Règlement Intérieur du Service Commun de Documentation et s'engage à le respecter. Ce document est affiché dans les Services de Documentation et accessible en ligne sur le portail documentaire.

Le réseau wifi est à disposition gratuitement dans les principaux lieux communs et une partie des salles de cours.

- **Plateforme numérique**

Dans le cadre du partenariat avec l'Université, les étudiants ont accès à une plateforme collaborative.

- **Panneaux d'affichage**

Un panneau d'affichage spécifique permet de communiquer aux étudiants leur emploi du temps, leur affectation de stage, et des informations institutionnelles (convocations aux examens, ...).

Un autre panneau d'affichage est réservé aux étudiants : Association des étudiants, petites annonces (offres de location de logements en particulier), offres d'emplois.

- **Restauration**

Les étudiants peuvent prendre le repas de midi au self de l'IMS selon les horaires spécifiés sur les plannings moyennant la présentation d'une carte spécifique distribuée en début de formation et qui devra être alimentée financièrement selon le tarif fixé au mois d'août précédent la rentrée scolaire.

Des distributeurs de boissons et friandises se situent dans le hall de l'IMS. Un espace dans l'IFCS est toutefois dédié à la pause-café, les étudiants devant en assurer l'entretien.

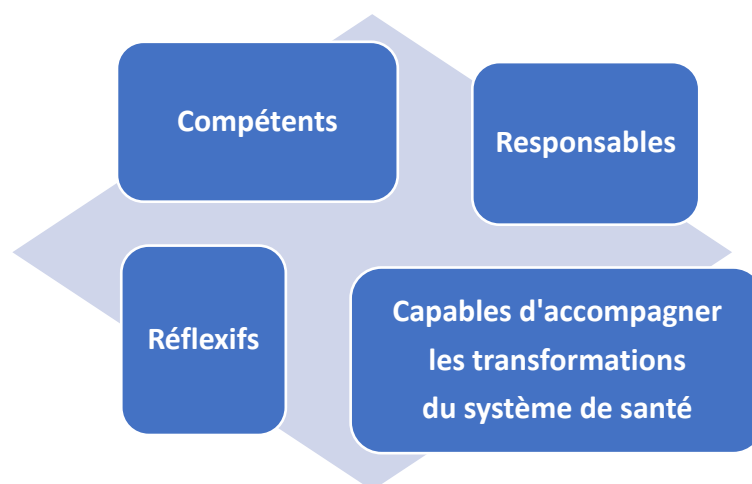
Les étudiants sont invités à investir les lieux d'expression institutionnels : les délégués de promotion représentent en particulier leurs pairs au Conseil technique, au Conseil de discipline.

9 LES INDICATEURS DE SUIVI



CONCLUSION

Le projet pédagogique de l'IFCS affirme une volonté de former des cadres :



L'adossement universitaire avec l'ISPED contribue au développement d'une formation exigeante, professionnalisante et fondée sur les données probantes.

« Les formations constituent l'un des éléments centraux de la qualité de notre système de santé et de l'efficacité de ses professionnels » (Tesnière, Rist et Riom, 2018, p. 5).

Ce projet poursuit une double ambition ; maintenir et développer un haut niveau de qualité au sein de la formation, offrir aux usagers, apprenants et partenaires les prestations qui répondent à l'adaptation des pratiques soignantes et managériales, aux mutations des métiers et des organisations. Il est aussi un levier pour préparer les professionnels de demain à s'adapter aux défis à venir.

L'IFCS soutient résolument l'orientation professionnalisante de la formation intégrant des savoirs théoriques universitaires.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALLA, P., DEBEAUPUIS, J., ELSHOUD, S., et al. Pour une meilleure intégration des formations paramédicales à l'université : mise en œuvre des mesures 5, 6 et 13 de la Grande conférence de santé. [en ligne]. Paris : IGAS, juillet 2017 [consulté le 18 juillet 2018].

Disponible sur le web : <<http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2016-123R.pdf>>

ARDOINO, J. (1993). L'approche multiréférentielle (plurielle) des situations éducatives et formatives. Formation Permanente. Paris VIII, n°25-26.

BECKERS, J. (2007). Compétences et identités professionnelles : l'enseignement et autres métiers de l'interaction humaine. Bruxelles : De Boeck.

CLOT, Y. & FAITA, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. Revue Travailler, 4, 7-42.

Conseil Régional de la Nouvelle Aquitaine. *Feuille de route santé de la Nouvelle Aquitaine*

Sécuriser le présent et préparer l'avenir 2018-2021. [en ligne]. Bordeaux : CRA, 2018 [consulté le 19 juillet 2018]. Disponible sur le web : <<https://www.nouvelle-aquitaine.fr/sites/alpc/files/2018-01/Feuille%20de%20route%20sant%C3%A9%20d%C3%A9finitive.PDF>>

Direction Générale de l'Organisation des Soins. *Répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière*. [en ligne]. Paris : Ministère de la Santé et des Sports, [consulté le 19 juillet 2018]. Disponible sur le web : <<http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/>>

JANKÉLÉVITCH, V. (1972). Traité des vertus. 4^{ème} éd. Paris : Bordas.

JORRO, A. (2022). Développement professionnel. In *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation, sous la direction de Anne Jorro* (2^e ed, p. 129-133). De Boeck Supérieur.

MALGLAIVE, G. (1993). Enseigner à des adultes-Travail et pédagogie. Paris : PUF, 1993.

Ministère des Solidarités et de la Santé, Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. *Arrêté du 18 août 1995 - Relatif au diplôme de cadre de santé (version consolidée au 19 juillet 2018)*. [en ligne]. Paris : Légifrance.gouv [consulté le 19 juillet 2018]. Disponible sur le web : <<https://www.legifrance.gouv.fr/>>

PIAGET, J. (1969). *Psychologie et pédagogie*. Paris : Denoël.

ROGER, L. (2022). Apprentissage professionnel. In *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation, sous la direction de Anne Jorro* (2° ed, p. 67-71). De Boeck Supérieur.

SCHÖN, D. (1994). Le praticien réflexif - À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel. Québec : Éditions Logiques.

SINGLY de, C. Rapport de la mission Cadres Hospitaliers. [en ligne]. Paris : Ministère des Solidarités et de la Santé, 2009 [consulté le 18 juillet 2018]. Disponible sur le web : <<http://solidarites-sante.gouv.fr/ministere/documentation-et-publications-officielles/rapports/sante/article/rapport-de-la-mission-cadres-hospitaliers-presente-par-chantal-de-singly>>

TESNIERE, A., RIST, S. et RIOM, I. (2018). Stratégie de la transformation du système de santé : Adapter les formations aux enjeux du système de santé. Rapport final. Récupéré le 11 décembre 2018, site de la documentation française:
<https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapportspublics/184000612.pdf>

VERGNAUD, G. (1992). Approches didactiques en formation d'adultes. Paris : Ed. Permanente.

VYGOTSKI, L. (1985). Pensée et langage. Paris : Editions Sociales.

ANNEXES

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE L'IFCS

ANNEXE 2 : CALENDRIER PEDAGOGIQUE

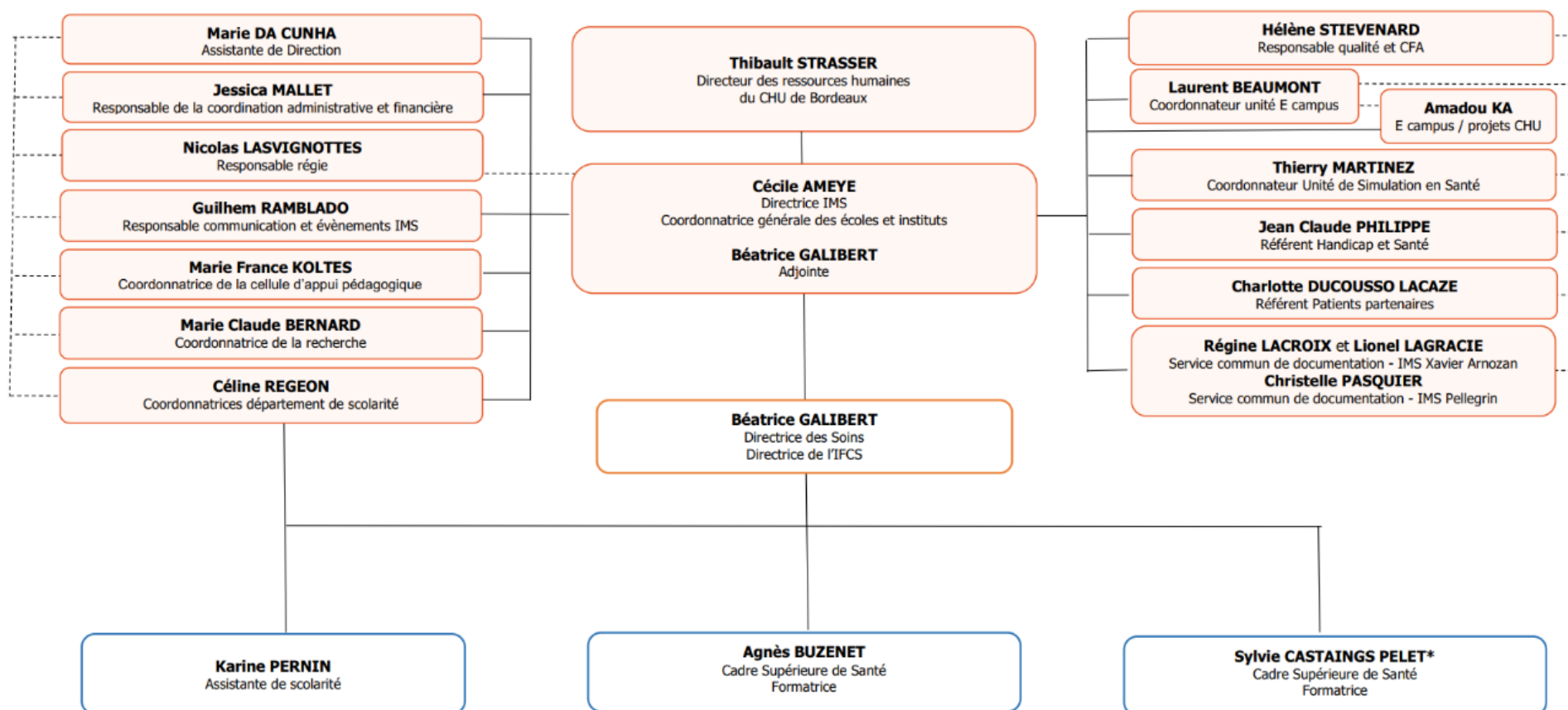
ANNEXE 3 : MODALITES D'EVALUATION

Annexe 1



ORGANIGRAMME DE L'INSTITUT DE FORMATION DES CADRES DE SANTE DE L'IMS DU CHU DE BORDEAUX

Mis à jour le 27 février 2026



Annexe 2



PLANIFICATION IFCS 2026-2027



Calendrier IFCS 2026-2027

[illegible]

Annexe 3



TABLEAU DES CORRESPONDANCES DES EVALUATIONS MASTER – DIPLOME CADRE DE SANTE Promotion 2026-2027 Version 04/09/2026

MASTER	
BCC1	UE ECO206 Ecrit individuel 0.7* 2 heures Oral collectif 0.3* 30 minutes
	UE GOUV202 Ecrit individuel 30 minutes
	UE PSP105 Rapport écrit collectif 0.3* Epreuve orale collective 0.7*
BCC2	UE GES205 Ecrit individuel 1.5 heure
	UE GES206 Ecrit individuel 1.5 heure
BCC3	UE GES209 Ecrit individuel 3 heures
	UE GES210 Oral 1 individuel 30 minutes Oral 2 individuel 30 minutes
BCC4	UE GES207 Ecrit individuel 30 minutes
	UE GES208 Ecrit collectif 14 heures de préparation Oral collectif 20 minutes
BCC5	UE STG209 Rédaction mémoire 0.3* Soutenance orale 0.7* 1 heure
	UE ENQ102 Ecrit individuel 3 heures

DIPLOME CADRE DE SANTE	
M1	Ecrit individuel UE ECO206 0.5* 2 heures Oral 1 individuel UE GES210 0.5* 30 minutes
M2	UE PSP105 Rapport écrit collectif 0.3* Epreuve orale collective 0.7*
M4	Ecrit individuel UE GES209 0.5* 3 heures Oral 2 individuel UE GES210 0.5* 30 minutes
M5	Ecrit individuel 0.5* sur temps hors IFCS Oral collectif 0.5* 40 minutes
M3-M6	Ecrit mémoire 0.3* Soutenance orale 0.7* 1 heure

*coefficient