



*C'est une belle harmonie quand le dire et le faire vont ensemble.*

Michel Eyquem de Montaigne  
*Essais (1580)*

*Aie le courage de te servir de ton propre entendement.*

Emmanuel Kant  
*Critique de la raison pure (1781)*

# SOMMAIRE

<b>EDITO DE LA DIRECTRICE .....</b>	<b>4</b>
<b>PREAMBULE .....</b>	<b>5</b>
<b>I. PRESENTATION DE L'INSTITUT DE FORMATION DES CADRES DE SANTE.....</b>	<b>6</b>
1.1 L'INSTITUT .....	6
1.2 ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET PEDAGOGIQUE 7	
1.2.1. Organigramme.....	7
1.2.2. La direction, l'équipe pédagogique et administrative.....	7
1.2.3. Les partenaires extérieurs .....	7
<b>II. CONCEPTION GENERALE DE LA FORMATION .....</b>	<b>8</b>
2.1 LA PROFESSION DE CADRE DE SANTE : UN LEADERSHIP ET DES COMPETENCES MANAGERIALES AU SERVICE DE LA QUALITE DES SOINS .....	8
2.2 LES FONDEMENTS DU PROJET PEDAGOGIQUE : HUMANISME ET SOCIO-CONSTRUCTIVISME .....	8
2.3 LA PROFESSIONNALISATION : DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES INDIVIDUS PAR UN DISPOSITIF DE FORMATION-TRAVAIL .....	9
L'étudiant cadre.....	9
La construction de la posture réflexive .....	9
La simulation.....	10
<b>III. ORGANISATION DE LA FORMATION : UNE ALTERNANCE INTEGRATIVE AU SERVICE DE LA PROFESSIONNALISATION .....</b>	<b>11</b>
3.1 CONCEPTION ET ORGANISATION DE L'ALTERNANCE .....	11
3.2 LA FORMATION THEORIQUE .....	11
3.3 LA FORMATION CLINIQUE .....	11
3.4 L'EVALUATION DE LA FORMATION .....	12
3.5 PROJETS TRANSVERSAUX .....	12
3.5.1. LA RECHERCHE .....	12
3.5.2 PARTICIPATION A DES JOURNEES-COLLOQUE .....	13
3.5.3 PROJET DESIGN HOSPITALIER .....	13
<b>IV. RESSOURCES OFFERTES A LA VIE ETUDIANTE .....</b>	<b>14</b>
<b>V. CONCLUSION.....</b>	<b>15</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>16</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>18</b>

## 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. C'est cette 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 : **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*

## Préambule

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 formatrices, 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 (Allal *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.

# I. Présentation de l'Institut de Formation des Cadres de Santé

## 1.1 L'institut

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).

Ayant reçu l'autorisation d'exercice, l'institut assure les missions définies par l'arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme cadre de santé :

- La formation des cadres de santé (autorisation d'exercice pour 50 étudiants),
- La formation continue dans le cadre de l'adaptation à l'emploi et du développement des compétences dans les différents domaines d'exercice professionnel.

L'institut s'inscrit dans une volonté de partage et de développement des compétences. Force de propositions et à l'écoute des attentes diversifiées, il a la volonté de travailler en collaboration avec l'établissement de rattachement, le CHU de Bordeaux, et l'ensemble des partenaires institutionnels.

Ouvert en 1965, l'IFCS bénéficie d'une longue expérience dans le domaine de la formation professionnelle. 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 Master 2 Santé Publique.

En 2015, les directeurs du CHU de Bordeaux et du Centre Hospitalier Charles Perrens entament une réflexion visant à établir la faisabilité d'une fusion de leurs IFCS dans un contexte d'optimisation budgétaire des ressources allouées. Cette démarche ayant reçu l'aval de l'Agence Régionale de Santé (ARS) et du Conseil Régional d'Aquitaine, les directeurs des deux établissements, en collaboration avec les équipes respectives des IFCS, ont posé les fondements de cette réorganisation administrative et pédagogique. Le travail collaboratif des deux établissements a été souligné le 5 septembre 2016, jour de la rentrée, par les représentants des tutelles qui ont alors officialisé la fusion. Sur cette même période, la collaboration pédagogique avec l'Université de Bordeaux se poursuit avec un Master I de Santé Publique option « Cadre de santé paramédical ».

La collaboration s'inscrit en septembre 2018 dans une dimension plus ambitieuse avec la création d'un Master2 Cadre de Santé – Manager, délivré par l'Institut de Santé Publique, d'Epidémiologie et de Développement (ISPED) intégré à la formation cadre dans le respect des exigences de l'Arrêté du 18 août 1995 relatif au diplôme cadre de santé.

Il s'agit d'offrir aux étudiants cadres une formation qui s'inscrit 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 Master2 Cadre de Santé – Manager et le Diplôme Cadre de Santé.

## **1.2 Organisation administrative et pédagogique**

### **1.2.1. Organigramme**

L'équipe pédagogique et administrative de l'IFCS est sous la responsabilité d'une directrice des soins. L'organigramme hiérarchique est en Annexe 1.

### **1.2.2. La direction, l'équipe pédagogique et administrative**

#### *La directrice*

Elle anime l'équipe et s'appuie sur les fonctions et compétences des acteurs permanents de la formation.

Avec l'équipe de formatrices, elle développe une politique de partenariat avec le CHU de Bordeaux, les autres établissements de soins, les autres instituts de la région et l'Université de Bordeaux.

Elle supervise l'évolution du parcours de formation des étudiants en lien avec les formatrices référentes. Elle peut intervenir dans les problématiques administratives et sociales des étudiants.

Elle assure une veille des situations et des événements internes et externes pour maintenir les équilibres nécessaires à une évolution cohérente et pertinente des dispositifs et des personnes en formation.

#### *Les formatrices*

Professionnelles et cadres supérieures de santé, les formatrices, issues de secteurs diversifiés, possèdent des compétences complémentaires. Elles développent une expertise pédagogique dans un ou plusieurs domaines (l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, l'accompagnement des étudiants dans l'alternance, la recherche ...). Elles participent à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du projet pédagogique. Les formatrices travaillent en étroite collaboration avec les équipes et réseaux professionnels, universitaires ou non, pour construire et/ou conduire les dispositifs pédagogiques.

Elles sont garantes du processus de professionnalisation de l'étudiant. La formatrice est une personne ressource pour l'étudiant qui reste le principal acteur de son développement.

#### *L'assistante de scolarité*

Elle assure l'accueil et le suivi administratif des étudiants. Elle maintient le lien entre les intervenants et les différents services supports institutionnels. Elle diffuse les informations aux candidats potentiels au concours et collabore étroitement avec la directrice et l'équipe pédagogique.

### **1.2.3. Les partenaires extérieurs**

#### *Les intervenants extérieurs*

L'intervenant extérieur possède une expertise ciblée dans un domaine spécifique. A ce titre, il intervient pour une prestation mandatée, ciblée et définie avec les formatrices.

#### *Les partenaires de stage*

Un manager ou un professionnel cadre de santé tutore et accompagne l'étudiant cadre lors des quatre stages prévus au cours de la formation. Ces stages font l'objet d'une convention tripartite.

Cet accompagnement se construit autour de l'atteinte des différents objectifs de stage, centrés sur l'acquisition des compétences décrites dans le Référentiel de compétences. Ces compétences s'appuient sur des capacités transverses mobilisées dans différentes situations rencontrées en stage : organiser, décider, animer, analyser...

Le partenaire de stage s'appuie sur le conducteur de stage pour réaliser l'appréciation de stage, en concertation avec l'étudiant cadre

## **II. Conception générale de la formation**

L'IFCS est rattaché à un établissement public. Chaque acteur de l'institut s'engage dans le respect des principes républicains : laïcité, liberté, égalité et fraternité.

A l'IFCS, ces principes se déclinent ainsi :

- un milieu neutre où la liberté de penser s'exerce pleinement ;
- un pluralisme des idées, reconnues comme toutes égales ;
- une formation où il s'agit d'être étudiant avec les autres, et non contre ou en marge des autres.

### **2.1 La profession de cadre de santé : un leadership et des 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...

La fonction cadre de santé s'exerce dans des organisations complexes où de multiples logiques s'entrecroisent - qu'elles soient soignante, de spécialisation, financière, d'établissement - et peuvent se lire à un niveau individuel et collectif. Le cadre doit se situer au regard de ces logiques parfois paradoxales et les articuler afin de ne pas en réduire la complexité, facteur d'évolution. L'acquisition d'un regard critique et distancié, par la multiplicité des approches, permet une compréhension plus large des situations.

### **2.2 Les fondements du projet pédagogique : humanisme et socio-constructivisme**

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).

C'est dans cet 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.

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.

## **2.3 La professionnalisation : développement des compétences des individus par un dispositif de formation-travail**

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.

### **L'étudiant cadre**

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.

### **La construction de la posture réflexive**

Attentif à l'aspect professionnalisant de la formation, l'IFCS met l'accent sur la construction d'une posture réflexive. Chaque module/U.E 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.

En ce qui concerne les entretiens de positionnement, chaque étudiant bénéficie de trois temps d'accompagnement par sa formatrice référente pédagogique.

De plus, chaque étudiant peut bénéficier d'entretiens, à sa demande ou à celle de la formatrice référente pédagogique.

Elaborée en accord avec les deux parties, une synthèse de ces entretiens est retranscrite sur le logiciel de scolarité de l'Institut

## La professionnalisation est 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'éthos 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)

### Les dispositifs pédagogiques

#### 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.

Les entretiens ont pour objet :

1. L'accompagnement personnalisé par la formatrice référente.
2. Le point sur les apprentissages, le parcours de formation, les évaluations, les compétences
3. L'utilisation de « la carte de progression » permettant à l'étudiant de cheminer vers la professionnalisation
4. Le développement de la posture réflexive et de l'identité professionnelle

#### 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.

### **III. Organisation de la formation : une alternance intégrative au service de la professionnalisation**

#### **3.1 Conception et organisation de l'alternance**

La formation conduisant au Diplôme Cadre de Santé et au Master2 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).

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).

#### **3.2 La formation théorique**

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 Master2 permettant l'attribution de 120 ECTS (Annexe 3).

Le module 5 (Module Formation) concourt uniquement à l'obtention du diplôme Cadre de Santé.

Ces apports enrichissent les éléments théoriques, ressources des compétences, et permettent de mettre au 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.

#### **3.3 La formation clinique**

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. Les stages sont diversifiés : entreprise privée, établissement sanitaire et/ou médicosocial, institut de formation...

Quatre stages sont obligatoires :

- trois semaines de stage hors secteur sanitaire,
- quatre semaines de stage en établissement sanitaire ou social,
- quatre semaines de stage en formation sanitaire ou sociale ,
- quatre semaines en lien avec le projet professionnel de l'étudiant.

L'étudiant peut être amené à proposer des lieux de stage qui seront soumis à la validation de l'équipe pédagogique, garante du parcours de formation de l'étudiant.

Dans chaque stage, l'étudiant repère des situations emblématiques : grâce à une démarche réflexive, il réalise des travaux d'analyse, donnant ainsi corps à la dimension intégrative de l'alternance, ces travaux pouvant également être sujets d'évaluation écrite et/ou orale.

L'étudiant mobilise ses ressources personnelles pour s'adapter, développer des capacités relationnelles, s'affirmer et s'auto-évaluer.

### **3.4 L'évaluation de la formation**

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 contrôles des connaissances peuvent être élaborés et réalisés par l'IFCS et / ou par l'Université (Annexe 4) ; ils ont été organisés de telle manière qu'il y ait le plus possible de correspondance entre les évaluations des UE et celles des modules (Annexe 4). Les résultats des évaluations théoriques font l'objet d'un affichage.

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.

### **3.5 Projets transversaux**

#### **3.5.1. La recherche**

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 de cette démarche 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.

### **3.5.2 Participation à des Journées-Colloque**

- Colloque Management du CHU de Bordeaux
- Séminaire pédagogique de l'IMS du CHU de Bordeaux
- Journée soignante du GHT Alliance 33
- Journée REMMOS Prix Aramos

### **3.5.3 Projet Design hospitalier**

Par une méthode de « learning by doing », la découverte de cette méthodologie de projet va permettre le développement de compétences opérationnelles transférables dans le management. Les objectifs en sont de connaître et comprendre les différentes étapes et les outils de réalisation de ce type de projet et en appliquer les principes dans le cadre d'un management participatif.

## IV. Ressources offertes à la vie étudiante

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.

## V. Conclusion

« 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'I.F.C.S soutient résolument l'orientation professionnalisante de la formation intégrant des savoirs théoriques universitaires.

## RÉFÉRENCES 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/spip.php?page=fiche-famille&idfam=8>>
- JANKÉLÉVITCH, V. (1972). *Traité des vertus*. 4<sup>ème</sup> éd. Paris : Bordas.
- JORRO, A. (2022). Développement professionnel. In *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation, sous la direction de Anne Jorro* (2<sup>o</sup> 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/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000738028&dateTexte=>>
- 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<sup>o</sup> 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](https://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.

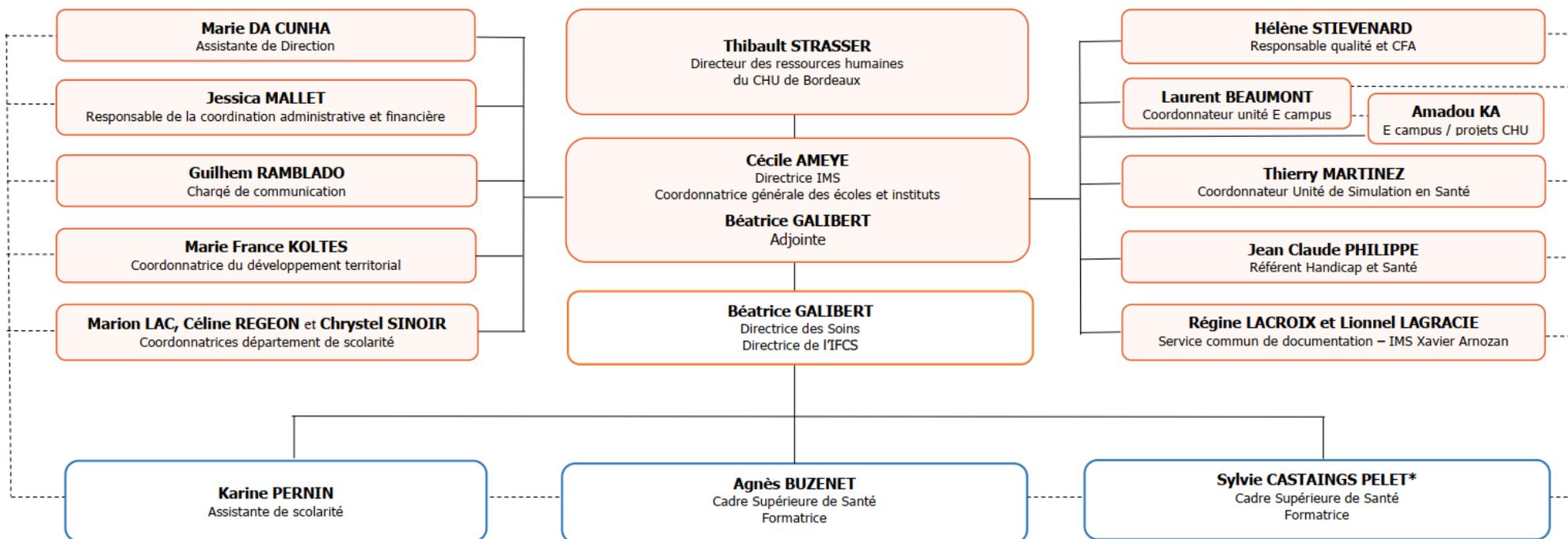
## ANNEXES

<b>Annexe 1 : Organigramme de l'IFCS .....</b>	<b>17</b>
<b>Annexe 2 : Planning de l'année .....</b>	<b>27</b>
<b>Annexe 3 : Tableau croisé du contenu de la formation et du référentiel de compétences.....</b>	<b>29</b>
<b>Tableau de correspondance entre les évaluations ISPED/IFCS .....</b>	<b>31</b>
<b>Modalités de contrôle de connaissances – Université de Bordeaux .....</b>	<b>32</b>

**Annexe 1 : Organigramme de l'IFCS**

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

Mis à jour le 4 septembre 2025



**Annexe 3 : Planning de l'année 2025-2026**



#### **Annexe 4**

**Tableau de correspondance entre les évaluations ISPED/IFCS**

**Modalités de contrôle de connaissances – Université de Bordeaux**

**Contenu de la formation et du référentiel de compétences**

<b>BLOCS DE COMPETENCES RNCP 34818</b>	<b>MASTER SANTE PUBLIQUE : PARCOURS CADRE DE SANTE MANAGER</b>	<b>DIPLOME D'ETAT CADRE DE SANTE</b>
Planification, organisation et coordination de la production efficiente de soins au sein d'un secteur d'activités accueillant des usagers bénéficiaires de la mise en œuvre d'un projet de soins personnalisé pluridisciplinaire en cohérence avec le projet de soins institutionnel.	BCC 1 : Agir en acteur de santé publique en tant que cadre de santé manager d'un secteur d'activités de soins BCC 2 : Piloter médico-économiquement un secteur d'activités de soins en tant que cadre de santé manager	Module 1 : Initiation à la fonction cadre Module 2 : Santé publique  Compétence 1 : Prévoir les activités et les moyens nécessaires pour un secteur d'activités de soin Compétence 2 : Organiser et coordonner les activités du secteur d'activités de soins
Conception, organisation et mise en œuvre de dispositifs de formation initiale et continue dans le secteur de la santé et des soins paramédicaux en cohérence avec le projet pédagogique institutionnel.		Module 5 : Fonction de formation  Compétence 1 : Concevoir et organiser un dispositif de formation dans le domaine de la santé et des soins Compétence 2 : Organiser et coordonner les parcours de formation en alternance dans le domaine de la santé et des soins Compétence 3 : Concevoir et animer des actions de formation initiale et continue dans le domaine de la santé et des soins Compétence 4 : Accompagner les personnes dans leur parcours de formation Compétence 5 : Evaluer les connaissances et les compétences des personnes en formation Compétence 6 : Evaluer la qualité des prestations et s'inscrire dans une démarche qualité
Management et accompagnement des compétences individuelles et collectives au sein d'une équipe pluri-professionnelle ou dans le cadre d'un parcours de professionnalisation	BCC 3 : Accompagner et manager un collectif professionnel d'un secteur d'activités de soin	Module 4 : Fonction d'encadrement  Compétence 3 : Manager des équipes pluri professionnelles dans un secteur d'activités de soins Compétence 4 : Manager les compétences individuelles et collectives d'une équipe pluri professionnelle

<b>BLOCS DE COMPETENCES RNCP 34818</b>	<b>MASTER SANTE PUBLIQUE : PARCOURS CADRE DE SANTE MANAGER</b>	<b>DIPLOME D'ETAT CADRE DE SANTE</b>
Contrôle et évaluation de la qualité et de la sécurité de la production de soins ou des connaissances et des compétences professionnelles acquises en apprentissage	BCC 4 : Conduire et évaluer des projets d'amélioration de la qualité et de la sécurité de soins.	Modules 4 : Fonction d'encadrement  Compétence 5 : contrôler et évaluer les activités Compétence 6 : Conduire une démarche qualité et de gestion des risques
Communication au sein d'une équipe encadrante, gestion de projet et production de connaissances.	BCC 5 : Elaborer, initier et communiquer une démarche conceptuelle et empirique de recherche en management des soins.	Module 3 : Analyse des pratiques et initiation, à la recherche  Compétence 7 : Conduire un projet, des travaux d'étude et de recherche  Module 6 : Approfondissement des fonctions d'encadrement et de formation professionnel  Compétence 8 : Communiquer, transmettre les informations et rendre compte

**TABLEAU DES CORRESPONDANCES DES  
EVALUATIONS MASTER – DIPLOME CADRE DE SANTE  
Promotion 2025-2026**

Version 23/07/25

**MASTER**

<b>BCC1</b>	UE ECO206 Ecrit individuel 0.7* 2 heures Oral collectif 0.3* 30 minutes
	UE GOUV202 Ecrit individuel 30 minutes
	UE PSP105 Ecrit collectif 15 heures de préparation
<b>BCC2</b>	UE GES205 Ecrit individuel 1.5 heure
	UE GES206 Ecrit individuel 1.5 heure
<b>BCC3</b>	UE GES209 Ecrit individuel 3 heures
	UE GES210 Oral 1 individuel 30 minutes Oral 2 individuel 30 minutes
	UE GES207 Ecrit individuel 30 minutes
<b>BCC4</b>	UE GES208 Ecrit collectif 14 heures de préparation Oral collectif 20 minutes
	UE STG209 Rédaction mémoire 0.7* Soutenance mémoire 0.3* 1 heure
<b>BCC5</b>	UE ENQ102 Ecrit individuel 3 heures

**DIPLOME CADRE DE SANTE**

<b>M1</b>	Ecrit individuel UE ECO206 0.5* 2 heures Oral 1 individuel UE GES210 0.5* 30 minutes
<b>M2</b>	Ecrit collectif UE PSP105 15 heures de préparation
<b>M4</b>	Ecrit individuel UE GES209 0.5* 3 heures Oral 2 individuel UE GES210 0.5* 30 minutes
<b>M5</b>	Ecrit individuel 0.5* sur temps hors IFCS Oral collectif 0.5* 1 heure
<b>M3-M6</b>	Ecrit mémoire 0.7* Soutenance mémoire 0.3* 1 heure

\*coefficient



## **ISPED**

**Institut de Santé Publique d'Epidémiologie et de Développement**

Université de Bordeaux

### **Modalités de contrôle des connaissances et des compétences - MCCC**

**2025 - 2026**

---

**Master 2 - SANTE PUBLIQUE**

**Parcours Cadre de Santé - Manager**

## Master 2 - Santé Publique – Cadre de Santé - Manager

### Modalités de contrôle des connaissances - année 2025-2026

#### Organisation de l'année

Les enseignements de l'année ou du parcours *Cadre Santé Manager* sont organisés en unités d'Enseignement (UE) au sein de 5 Blocs de Connaissances et de Compétences (BCC).

#### Organisation des contrôles de connaissances et de compétences - sessions d'examen

Chaque UE fait l'objet d'un contrôle de connaissances et de compétences spécifique. Les UE peuvent être évaluées par :

- un contrôle continu
- un examen terminal
- un contrôle continu + un examen terminal

Le contrôle continu peut prendre la forme d'une épreuve orale ou écrite, d'un projet à réaliser, d'un rapport écrit à rendre, d'une présentation orale.

L'examen terminal peut prendre la forme d'une épreuve orale ou écrite, d'un projet à réaliser, d'un rapport écrit à rendre, d'une présentation orale.

Deux sessions d'examen sont organisées par semestre. La première session d'examen (session 1) est organisée pour les UE de chaque semestre à l'issue du semestre concerné. La deuxième session (session 2 ou « de rattrapage ») est organisée pour les UE du premier semestre au plus tard à l'issue du second semestre, et pour les UE du second semestre au plus tard avant le dépôt du mémoire.

#### Absence aux examens :

Toute absence à la session 1, même justifiée, renvoie automatiquement à la session 2 ; une absence à la session 2, même justifiée, donne lieu à un « défaillant » sur le relevé de notes. Il n'y a pas d'obligation de proposer une autre session de rattrapage.

Les soutenances de mémoire ont lieu en juin pour la première session, ou en septembre en cas de seconde session.

#### Règles de validation des UE

Pour les UE évaluées par un contrôle continu et un examen terminal, la note finale de l'UE est la moyenne pondérée entre la note du CC et la note de l'examen terminal (les pondérations sont indiquées dans le tableau ci-après).

Une UE est validée si la note moyenne finale obtenue est supérieure ou égale à 10/20 ou par validation d'acquis. Dans le cas contraire, l'étudiant doit obligatoirement repasser l'UE en session 2 (session de rattrapage).

Toute UE validée avec une note moyenne finale supérieure ou égale à 10/20 est définitivement acquise et capitalisable.

#### Session 2

Les épreuves de la session 2 peuvent prendre la forme d'un examen oral ou écrit.

Pour les UE évaluées par un contrôle continu ou par un examen terminal, l'étudiant ayant obtenu une note moyenne finale inférieure à 10/20 à la session 1 doit repasser l'UE en deuxième session.

Pour les UE évaluées par un contrôle continu et un examen terminal, l'étudiant ayant obtenu une note moyenne finale inférieure à 10/20 à la session 1 ne repasse que l'épreuve d'examen terminal. La note du contrôle continu est conservée. La note retenue pour l'UE à l'issue de la session 2 est la meilleure note entre la note de l'examen terminal en session 2 et la moyenne pondérée entre la note du CC et la note de l'examen terminal en session 2. Pour le mémoire, l'étudiant devra retravailler son mémoire et/ou repasser son oral, en fonction de la décision du jury de soutenance.

#### Règles de compensation

La compensation se fait au sein de chaque BCC et n'est possible qu'à l'issue de la deuxième session.

Une UE non validée à l'issue de la deuxième session peut être compensée par les autres UE du même BCC si la moyenne du BCC est supérieure ou égale à 10/20.

L'UE stage (STG209) ne rentre pas dans le système de compensation.

Les BCC ne se compensent pas entre eux.

#### Règles de validation des BCC

Chaque BCC est validé et définitivement acquis si :

- toutes les UEs qui le composent sont validées  
OU
- à l'issue de la session 2, la moyenne des UEs qui le composent est supérieure ou égale à 10/20.

#### Validation de l'année (Master 1) / du diplôme (Master 2)

La validation de l'année nécessite la validation de chaque BCC indépendamment les uns des autres.

Le diplôme est délivré à la suite de la délibération d'un jury désigné par le directeur du Collège Sciences de la santé, sur délégation du Président de l'université de Bordeaux. Il est composé du/de la responsable de la formation et des responsables d'unités d'enseignement et se réunit à l'issue de chaque session d'examen.

N° UE	Type UE	Intitulé	Volume horaire	Coef.	Modalités d'examen Session 1	Crédits ECTS	Responsables
<b>BCC1 : Agir en acteur de Santé publique en tant que Cadre de Santé Manager d'un secteur d'activités de soins – 9 ECTS</b>							
ECO206	UE obligatoire S3	Régulation économique et coordination du système de santé (BCC1)	26	1	Contrôle continu sous forme d'une épreuve orale collective (30min) (0,3) + Epreuve écrite individuelle (2H) (0,7)	3	E Verpillot S Castaings Pelet
GOUV202	UE obligatoire S3	Gouvernance économique et juridique de la santé (BCC1)	21	1	Epreuve écrite individuelle	3	E Verpillot S Castaings Pelet
PSP105	UE obligatoire S3	Santé Publique (BCC1)	27	1	Rapport écrit collectif	3	F Alla S Castaings Pelet
<b>BCC2 : Piloter médico-économiquement un secteur d'activités de soins en tant que Cadre de Santé Manager – 6 ECTS</b>							
GES205	UE obligatoire S3	Pilotage économique des services (BCC2)	15	1	Epreuve écrite individuelle (1,5H) (étude de cas)	3	N Bikourane A Buzenet
GES206	UE obligatoire S3	Financement des établissements (BCC2)	15	1	Epreuve écrite individuelle (1,5H) (étude de cas)	3	N Bikourane A Buzenet
<b>BCC4 : Conduire et évaluer des projets d'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins – 6 ECTS</b>							
GES207	UE obligatoire S3	Système de certification, qualité et sécurité des soins (BCC4)	24	1	Epreuve écrite individuelle	3	JP Guichané A Buzenet
GES208	UE obligatoire S3	Démarche projet et d'amélioration de la qualité et de la gestion des risques liés aux soins (BCC4)	24	1	Contrôle continu sous forme d'une épreuve orale collective (20min) (0,5) + Rapport écrit collectif (0,5) (étude de cas)	3	JP Guichané A Buzenet
<b>BCC3 : Accompagner et manager un collectif professionnel d'un secteur d'activités de soin – 15 ECTS</b>							
GES209	UE obligatoire S4	Approche conceptuelle du pilotage des ressources humaines et de la fonction d'encadrement (BCC3)	58	2	Epreuve écrite individuelle (3H)	6	M Sibé S Castaings Pelet A Buzenet
GES210	UE obligatoire S4	Approche opérationnelle et managériale du pilotage des ressources humaines et de la fonction d'encadrement (BCC3)	72	3	2 Epreuves orales individuelles (30 min chacune)	9	M Sibé S Castaings Pelet A Buzenet
<b>BCC5 : Elaborer, initier et communiquer une démarche conceptuelle et empirique de recherche en management des soins – 24 ECTS</b>							
STG209	UE obligatoire S4	Professionalisation et pratiques de management de services de soins (BCC5)	60*	6	Rédaction d'un mémoire (0,7) + soutenance orale (1H) (0,3)	18	M Sibé S Castaings Pelet
ENQ102	UE obligatoire S4	Appui méthodologique à la recherche en management de la santé (BCC5)	44	2	Epreuve écrite individuelle (3H)	6	V Kiewsky S Castaings Pelet

\*15 semaines de stage répartis en 4 périodes

**BCC 1 : Agir en acteur de Santé publique en tant que Cadre de Santé Manager d'un secteur d'activités de soins**

Précision : Conception et évaluation de l'efficacité économique et juridique de la production des soins et du rôle d'acteur de santé publique du Cadre de Santé Manager au sein d'un secteur d'activité de soins

**BCC 2 : Piloter médico-économiquement un secteur d'activités de soins en tant que Cadre de Santé Manager**

Précisions : Conception, planification, organisation, mise en œuvre et évaluation de l'efficacité économique et financière de la production des soins au sein d'un secteur d'activités accueillant des usagers bénéficiaires de la mise en œuvre d'un projet de soins personnalisé pluri-disciplinaire, en cohérence avec le projet de soins institutionnel

**BCC 3 : Accompagner et manager un collectif professionnel d'un secteur d'activités de soin**

Précisions : Management et accompagnement des compétences individuelles et collectives au sein d'une équipe pluri-professionnelle ou dans le cadre d'un parcours de professionnalisation en cohérence avec le projet social institutionnel de gestion des ressources humaines

**BCC 4 : Conduire et évaluer des projets d'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins**

Précisions : Conception, planification, organisation, mise en œuvre, contrôle et évaluation de la qualité et de la sécurité de la production de soins

**BCC 5 : Elaborer, initier et communiquer une démarche conceptuelle et empirique de recherche en management des soins**

Précisions : Conception, planification, organisation, mise en œuvre et communication écrite et orale au sein d'une équipe encadrante d'une production de connaissances sur la fonction de cadre de santé manager au sein d'un secteur d'activités accueillant des usagers bénéficiaires de la mise en œuvre d'un projet de soins personnalisé