

SOMMAIRE

| | |
|--|-------------|
| PROJET PÉDAGOGIQUE DE LA FORMATION | p 2 |
| <i>INTRODUCTION</i> | p 3 |
| <i>I- LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE LA FORMATION</i> | p 5 |
| <i>II- QUELQUES PRINCIPES AUXQUELS NOUS TENONS</i> | p 6 |
| <i>III- LES ORIENTATIONS PÉDAGOGIQUES</i> | p 8 |
| - Un engagement individuel dans un contexte collectif et solidaire | |
| - Les stages : éléments d'un parcours construit | |
| <i>IV- LES LOGIQUES A L'ŒUVRE DANS LA FORMATION</i> | p 9 |
| - Logique du référentiel de formation | |
| - Logique de champs disciplinaires | |
| - Logique des épreuves du CAFDES | |
| <i>V- LA DÉMARCHE DE FORMATION</i> | p 12 |
| - L'acquisition et la maîtrise des fondamentaux | |
| - L'approche de la complexité | |
| - La formalisation d'une pensée personnelle | |
| - le séquençage de la formation | |

PROJET PÉDAGOGIQUE DE LA FORMATION

INTRODUCTION

Former des Directeurs pour des Institutions Sociales performantes

La gestion des établissements et services sociaux est toujours plus lourde, les fonctions de direction toujours plus risquées, les directeurs, si on les écoute, toujours plus épuisés. Audit, management, culture d'entreprise, démarche-qualité, rien ne semble pouvoir corriger cette évolution. Pourtant, ceux qui, ainsi, se plaignent, revendiquent leur position de dirigeants « d'entreprise sociale ». Leurs questions, leur doute, mais aussi leur engagement interpellent la formation : quelles compétences mobiliser chez les directeurs d'établissements et services sociaux et pour quelles performances ?

La complexité des problèmes sociaux, des institutions et de leur environnement, d'une part, les adaptations nécessaires et les choix stratégiques qui en découlent d'autre part, exigent des dirigeants une intelligence et une capacité d'adaptation sans cesse ressourcée et renouvelée.

Une bonne gestion ne suffit plus à caractériser, aujourd'hui, la fonction de dirigeant d'établissement social, dont les compétences vont bien au-delà de la technicité et de l'expertise individuelle.

Drainer, mobiliser et mutualiser des compétences : le directeur occupe une place déterminante à la constitution et à l'animation d'un collectif dynamique où il s'agit d'abord de faire équipe, c'est-à-dire de permettre à chacun de prendre sa mesure, de déployer ses capacités et de rester créatif en faveur des usagers. Cette production d'intelligence collective faite de différences, voire de confrontations organisées, constitue pour l'établissement ou le service un réservoir d'adaptabilité, de créativité et d'innovation. Elle passe par ce que l'on pourrait appeler un « management horizontal », favorisant au sein de l'équipe de direction, la mise en œuvre de délégations. La capacité d'innovation d'une institution sociale, c'est-à-dire sa capacité de veille, de mise en alerte et de réactivité, se construit collectivement aussi avec l'équipe pluridisciplinaire; c'est la qualité structurelle d'une équipe et pas seulement la réaction opportune d'un directeur. Il appartient à ce dernier d'inscrire et de faire vivre l'idée de changement au quotidien dans la permanence.

Dans ce contexte, la maîtrise de la gestion et de l'organisation constitue pour l'établissement ou le service la garantie de sa pérennité et le levier de son évolution. Le directeur n'est pas simplement le titulaire d'un poste de Direction, il agit au cœur des tensions et des paradoxes entre gestion et développement, décision et compromis, continuité et rupture, technique et politique, entre interne et externe. Sa mission se nourrit des enjeux et des perspectives dont il sait ou il apprend à se saisir au profit des usagers. Sa vision prospective et les stratégies qui en découlent se fondent sur ses capacités à repérer, analyser et anticiper les opportunités en ne perdant jamais de vue les orientations plus générales des politiques sociales, les choix associatifs et les contraintes liées au projet de l'institution qu'il dirige. L'engagement du directeur reste une condition essentielle au déploiement des capacités de changement. L'affirmation de convictions fortes accompagne la prise de risques calculés.

Un rapport vigilant et actif à l'environnement dans ses dimensions locales, nationales et aujourd'hui européennes est décisif pour maintenir les établissements sociaux dans une position constructive tournée vers l'avenir. Il ne s'agit pas simplement pour l'institution de faire partie de l'environnement, mais d'en être un moteur. Compte tenu de sa complexité, ce rapport à l'environnement ne doit et ne peut rester l'apanage du

Directeur, il concerne et entraîne tous les acteurs de l'institution et plus particulièrement ses cadres ; c'est ce qui permet à l'établissement et à chacun de ses acteurs de ne pas vivre comme soumis et bloqués par les choix des autres. Le directeur doit intégrer dans son management cette dimension d'intéressement et de participation qui va, aujourd'hui, au-delà des « affaires internes ».

Ce collectif d'efficacité n'est pas le résultat d'une addition de compétences individuelles mais un nouvel espace de culture pour l'institution et pour chacun de ses acteurs.

C'est cette même idée de collectif d'efficacité qui peut animer la formation des Directeurs d'établissements Sociaux. Dans ce temps particulier de la formation, les enjeux, les tensions, les stratégies sont bien présents, tant à des niveaux individuels que collectifs, comme les reflets de ce qui se vit dans les établissements. La mutualisation des analyses et des connaissances, l'affirmation des convictions, la gestion des différences, la mise en réseau... sont, là aussi, bien utiles et passent par la constitution d'un véritable espace de ressources et de production d'intelligence collective au service de tous et de chacun.

Le directeur est porteur d'une visée éthique au sens donné par Paul RICOEUR : à visée éthique c'est « la visée de la vie bonne avec et pour les autres dans des institutions justes ».

I – LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE LA FORMATION

La formation au CAFDES prépare à un métier spécifique, celui de directeur, qui vise, dans le respect du cadre législatif et réglementaire, par délégation de l'employeur, en référence aux politiques sociales définies par l'Etat et les collectivités locales, à assurer l'organisation de la prise en compte des usagers, à faciliter l'expression et la satisfaction des besoins des usagers, à favoriser l'accès à leurs droits et à l'exercice de leur citoyenneté.

Cela suppose, outre les savoirs et savoir-faire indispensables au développement de compétences fondamentales d'acquérir des capacités à décider et à agir, à s'adapter à des conditions d'exercice variant avec les missions, à pouvoir anticiper les grands changements de la question sociale, à se référer à des principes éthiques toujours à réinterroger.

C'est une formation professionnelle en alternance. Cette place donnée aux pratiques professionnelles permet de ne pas penser la formation comme une accumulation de connaissances ou une démarche strictement personnelle mais comme un engagement à produire un savoir personnel sur la fonction de direction, à partir des pratiques professionnelles et des connaissances acquises au cours de la formation.

Ce processus doit permettre aux stagiaires :

- de saisir la complexité du fait social et de le construire comme objet de connaissance pour repérer et analyser ses composantes essentielles
- d'élaborer un projet d'intervention sociale, de mettre en œuvre les moyens nécessaires à sa réalisation et d'en évaluer les effets.

Il suppose :

- l'actualisation des connaissances par une approche transdisciplinaire
- l'étude de l'objet, des méthodes et des limites des disciplines utilisées
- l'apprentissage de savoir-faire indispensables à l'exercice de la fonction de direction
- l'analyse des pratiques professionnelles à travers les représentations qu'en ont les différents acteurs
- la formalisation d'une pensée singulière sur le métier de directeur, ce qui en fait sa spécificité et sa complexité.

II – QUELQUES PRINCIPES AUXQUELS NOUS TENONS

Pour une autre forme de management

Pour diriger un établissement ou un service, la dimension humaine est à prendre en compte ; or comme tout ce qui touche à l'humain, le management ne peut être une science exacte. Il est à la fois art et science qui font appel à des qualités personnelles, intuitives mais également qui mobilisent un ensemble de connaissances théoriques et techniques pour se positionner le plus justement possible.

Dans les institutions, les professionnels sont le facteur le plus important. Les clés de la réussite d'un projet éducatif peut se résumer au terme de « cohésion », dans l'objectif d'apporter des réponses adaptées et intelligibles aux problématiques sociales, psychologiques ou cognitives.

La loi du 2 janvier 2002 énonce le principe fondamental de la participation des personnes accueillies aux modalités de mise en place de cette prise en charge.

Dès lors, il apparaît nécessaire et opportun de développer tout un dispositif de formation conduisant les cadres de l'action sociale à repenser l'organisation du travail, l'animation des équipes pluridisciplinaires, la délégation des tâches et des missions. Il est important de les accompagner à redéfinir le cadre de leur intervention et pour prendre en considération l'environnement relationnel, composé des différents interlocuteurs tant à l'interne qu'à l'externe, que ce soit les familles des usagers, les partenaires institutionnels ou les différents services de l'état ou des collectivités publiques.

Partant de ce principe, l'IRTS de Franche-Comté et l'IRTESS de Bourgogne reprennent une idée-force qui est sous-jacente dans la loi 2002/2, c'est celle de la participation de l'utilisateur.

Dans la nouvelle classification internationale du fonctionnement du handicap et de la santé, l'OMS définit la participation comme « *l'implication d'une personne dans une situation de vie réelle* ».

Nous soutenons le principe suivant : le management s'inscrit dans la logique de participation. L'encadrement d'une équipe pluridisciplinaire doit s'appuyer sur la reconnaissance sociale des différents membres qui la compose, sur la valorisation des compétences mises en œuvre, sur l'individuation des acteurs dans un cadre collectif, sur le respect et l'estime de chacun.

Les conditions de participation à toutes les sphères du fonctionnement d'un établissement ou d'un service sont soumises à la manière dont on reconnaît au professionnel concerné sa capacité à participer, à prendre part de sa place à la vie de la collectivité.

Les méthodes managériales sont des critères déterminants de la valorisation sociale des acteurs.

Aucune approche instrumentaliste ou comportementale ne définit la responsabilité et l'encadrement. L'institution sociale n'est pas un nouveau pôle de légitimité sociale qui inscrirait tant l'utilisateur que le professionnel dans une logique adaptative. Par contre elle doit interroger la nature des liens qu'elle développe et entretient, leur hiérarchie et doit recentrer l'éducation, la santé comme des notions de service public, sans pour autant soustraire les professionnels à l'autorité du responsable. C'est peut-être le seul moyen d'exister au sein de l'institution.

Un nécessaire travail en réseau

Le réseau dans le champ de l'action sociale n'a de corps que si les différents acteurs ou institutions inscrits dans ce réseau le pensent comme une structure ouverte à tout projet, à toute innovation et articulation. Il s'agit de bien repérer au préalable l'identité et la spécificité de chacun dans un souci de complémentarité pour une meilleure prise en compte de chaque complexité humaine rencontrée ; complexité appréhendée de manière individualisée dans une vision globale de la personne pour sa meilleure insertion dans le tissu social. Etant entendu que l'utilisateur est un acteur à part entière du réseau.

Dès lors le travail en réseau renforce et structure :

- la légitimité de chaque entité institutionnelle (association, établissement ou service)
- la légitimité et la reconnaissance de chaque acteur œuvrant en leur sein
- la capacité d'innovation, de création et de force de propositions
- la reconnaissance et la pérennité des actions entreprises

Le réseau « vit », s'il est entretenu. Il s'anime si on le questionne, si on développe une vision critique sur le travail accompli, sur les enjeux éthiques, sociaux et politiques optés.

Ce maillage apporte in fine « un plus » dans l'accompagnement des personnes accueillies dans les établissements et services.

La pratique du réseau doit permettre de lancer des ponts entre les différentes institutions du secteur social et médico-social, mais également entre le secteur social et les différentes composantes de la société (l'école, l'entreprise, la cité, les institutions...)

Les responsables d'institutions ne peuvent plus intervenir, diriger sans une approche plurielle, sans le souci du partenariat et de la complémentarité.

Le réseau favorise à la fois la co-construction et l'émergence du sens commun.

Comme le souligne Norbert Elias, le réseau repose sur le triptyque suivant : interdépendance, interactionnisme confiance. On peut attendre de cette triple articulation plus de cohérence et de pertinence pour un meilleur service en direction des bénéficiaires de l'action sociale, sans pour autant déposséder chacun de son savoir, de ses compétences, de son histoire et de son identité.

Bien au contraire, l'institution et les professionnels qui la composent se sentent reconnues et pleinement investies de leur mission. « Ce qui produit les découvertes scientifiques, ce n'est pas l'universelle et impersonnelle raison en acte, c'est la capacité des savants à nouer des alliances, à constituer des réseaux... »¹

¹ M. JEAGER « *L'articulation du sanitaire et du social* »

III – LES ORIENTATIONS PÉDAGOGIQUES

Un engagement individuel dans un contexte de collectif

Les groupes de travail collectif : alternance et professionnalisation

Dans le DF4, la promotion sera répartie en deux sous-groupes animés par les responsables de la formation. L'objectif de ce travail collectif est de faciliter la mise en lien entre l'acquisition des connaissances, le développement des capacités et des compétences, les expériences professionnelles ou celles acquises en stage et le positionnement de directeur. Cela consistera à mettre en relation de façon itérative les apprentissages, les connaissances et l'expérience.

Des travaux collectifs tout au long de la formation

La formation CAFDES est une démarche au long cours à laquelle un certain nombre de candidats est peu préparé. Afin de stimuler la réflexion et de permettre à chacun de s'enrichir de l'expérience des autres, la pédagogie empruntée visera à favoriser au sein de la promotion un esprit d'entraide et de solidarité. Pour cela, différents travaux de groupe en travaux dirigés seront proposés qui permettront de croiser les questionnements et confronter les expériences.

Les différentes étapes d'élaboration du mémoire peuvent également s'appuyer utilement sur la dynamique collective à l'œuvre dans la formation continue pour adultes.

Les stages : éléments d'un parcours construit

Les stages dans la formation préparatoire au CAFDES répondent à une double nécessité pour le candidat :

- enrichir son expérience en lui permettant de découvrir des environnements de travail différents de celui dans lequel il évolue habituellement
- se décentrer de ses préoccupations afin de pouvoir ensuite considérer sa pratique de direction avec un regard nouveau.

Ces stages sont effectués sur deux sites qualifiants différents. Les candidats 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 la formation pratique de 155 heures sur le domaine de formation 1 et de 180 heures sur le domaine de formation 4. Ces candidats effectuent au moins un stage hors structure employeur et auprès d'un public différent.

Chaque stage fait l'objet d'une convention de stage entre l'établissement de formation, le stagiaire et l'organisme d'accueil qui précise les modalités de déroulement du stage, ses objectifs, les modalités d'évaluation, les noms et qualifications du référent professionnel et les modalités d'organisation du tutorat. Le choix du stage est préalablement discuté avec les responsables de la formation.

Pour chacun de ces stages, le candidat élabore un projet de stage. L'évaluation du stage consiste en la production d'une auto-évaluation écrite par le stagiaire. Pour les stagiaires ne bénéficiant d'aucun allègement sur les stages, une visite de stage sera déclenchée par les responsables de formation.

Un séminaire européen aura lieu en cours du DF4 au plus proche des institutions européennes permettant l'appropriation des politiques européennes sociales et médico-sociales

IV – LES LOGIQUES A L'ŒUVRE DANS LA FORMATION

Le référentiel de compétences des directeurs repère 5 fonctions principales :

- définition et conduite de l'intervention sociale
- définition et conduite du projet d'établissement ou service
- animation et gestion des ressources humaines
- gestion économique et financière
- gestion technique et logistique

Pour les activer, le cursus de formation de préparation au CAFDES doit tenir compte de la nécessité de maîtriser et d'articuler trois logiques différentes :

- **logique du référentiel de formation** construit à partir des 4 domaines de formation suivants :
 - DF 1 : Elaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service
 - DF 2 : Management et gestion des ressources humaines
 - DF 3 : Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou service
 - DF 4 : Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire
- **logique de champs disciplinaires** qui s'entrecroisent :
 - droit public
 - droit du travail
 - droit social
 - économie
 - gestion des ressources humaines
 - méthodologie de projet
 - éthique
 - gestion économique et financière
 - communication-interne et externe
- **logique des épreuves du CAFDES** qui impose un calendrier strict d'acquisition des compétences et des connaissances :
 - DF 4
 - Politiques publiques (CC²) : il s'agit d'une épreuve sur table de 3h notée sur 20, qui vise à mettre en évidence les logiques qui sous-tendent les politiques publiques et à en faire une lecture critique. L'épreuve fait l'objet d'une double correction assurée par des formateurs.
 - Les stages (voir précédemment) sont validés par les responsables de la formation sur présentation d'une attestation de réalisation établie par l'établissement ou service d'accueil du stagiaire.
 - Langue étrangère (CC) : une épreuve orale visant à mesurer la progression de chaque étudiant en fonction de son niveau de départ est organisée à la fin du 1er semestre de formation. Cette épreuve est validée par l'enseignante d'anglais selon le système binaire préconisé par l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP) (appréciation : « épreuve validée » ou « épreuve non validée »).
 - L'épreuve nationale consiste en la 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. Cette épreuve notée sur 20 fait l'objet d'une soutenance orale elle-même notée sur 20. Elle est organisée à l'issue du 1er semestre.

² CC : Contrôle Continu

- DF 3 :

- Gestion budgétaire et comptable (CC) : une épreuve sur table notée sur 20 à l'issue du 3^{ème} semestre afin de vérifier les connaissances acquises par les étudiants. Cette épreuve est corrigée par l'enseignant de gestion budgétaire et comptable.
- Gestion logistique (CC) : un diagnostic logistique est demandé aux étudiants sur la base des éléments recueillis soit dans les établissements et services. Ce diagnostic fait l'objet d'un dossier d'environ 15 pages (noté sur 20) corrigé par l'enseignant en gestion logistique.
- L'épreuve nationale portant sur la gestion économique et financière d'un établissement ou d'un service notée sur 20 (sur table en 4h) est prévue également à la fin du 3^{ème} semestre, après les épreuves de contrôle continu selon les modalités du règlement d'examen.

- DF 2 :

- Droit du travail (CC) : elle consiste en une épreuve sur table de 3h construite autour de deux questions de cours et d'une étude de cas mobilisant les connaissances juridiques. Cette épreuve, notée sur 20, est corrigée par les enseignants en droit du travail et législation sociale.
- Dimension personnelle du management (CC) : c'est une épreuve orale de 30 minutes au cours desquelles le candidat doit exposer son positionnement stratégique face à une situation problème qui lui est soumise. Cette épreuve est validée par un des enseignants en management et des directeurs en poste selon le système binaire préconisé par l'EHESP (appréciation : « épreuve validée » ou « épreuve non validée »).
- Management des ressources humaines (épreuve nationale) : elle consiste en une étude de cas écrite d'une durée de 4h, notée sur 20, portant sur le management et la gestion des ressources humaines. Elle est prévue également à la fin du 3^{ème} semestre, après les épreuves de contrôle continu selon les modalités du règlement d'examen.

- DF 1 :

- Le stage (voir précédemment) est validé sur présentation d'une attestation de réalisation établie par l'établissement ou service d'accueil du stagiaire.
- Problématique mémoire (CC) : vise à repérer si la démarche globale du mémoire CAFDES est bien appréhendée par le candidat et s'il en a identifié toutes les étapes. L'évaluation est faite à partir de la production d'une note structurée de présentation qui expose la thématique générale du mémoire et énonce l'ensemble des questions qui structurent la problématique. Il s'agit d'une évaluation formative qui doit permettre d'orienter le travail de mémoire du candidat. Cette épreuve est validée par les responsables de la formation selon le système binaire préconisé par l'EHESP (appréciation : « épreuve validée » ou « épreuve non validée »).
- Le pilotage et la méthodologie de projet (CC) : la maîtrise de la méthodologie de projet est appréciée sur la base de la rédaction d'un dossier d'analyse stratégique. Ce dossier d'environ 10 pages est noté sur 20 points est le développement de la note de présentation de la problématique. Le dossier d'analyse stratégique prend appui sur l'expérience professionnelle ou/et le stage.
- Présentation d'un **mémoire** de 60 à 80 pages (épreuve nationale notée sur 20 à l'écrit et à l'oral) portant sur la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'un mode de prise en charge ou d'une offre de service. Cette épreuve est organisée par l'EHESP selon les modalités du protocole de mise en œuvre (voir ci-après).

Toutes les épreuves de contrôle continu notées sur 20 font l'objet, si nécessaire, d'une épreuve de rattrapage pour les candidats ayant obtenu moins de 10. Ces épreuves de

rattrapage sont obligatoirement organisées avant l'épreuve nationale qui conclut le domaine de formation.

En conclusion

Le dispositif que nous proposons vise à permettre aux cadres de terrain de comprendre la complexité de l'environnement de l'action sociale et de mobiliser les ressources qui leur permettront d'être acteurs des mutations qu'impose l'évolution de la société.

La démarche dans laquelle nous engageons les candidats doit les conduire à procéder à une lecture critique de leur expérience professionnelle en la confrontant à l'analyse des politiques actuellement à l'œuvre (compréhension des problématiques sociales et des typologies des publics, étude de l'évolution des logiques qui sous-tendent l'action sociale).

Partant de là, la formation doit être l'occasion d'explorer et de mieux maîtriser les champs de compétences qui permettent à la pensée de se transformer en action stratégique construite et réfléchie.

V – LA DÉMARCHE DE FORMATION

La formation se déroule sur 30 mois à compter de l'entrée en formation qui s'effectue en juin. Schématiquement, le cursus s'articule autour de trois temps qui correspondent chacun à une étape de maturation du projet individuel de formation du candidat. Trois temps qui à la fois se succèdent et s'étayent les uns les autres pour permettre la structuration progressive d'une pensée personnelle formalisée au service d'une pratique.

L'acquisition et la maîtrise des fondamentaux

Passage obligé de toute formation qualifiante cette étape vise à faire le point sur les connaissances issues de l'expérience des candidats afin de les actualiser et de les compléter dans une logique transdisciplinaire qui permette réellement au cadre de direction de prendre en compte la dimension multi factorielle des situations auxquelles il doit faire face. Cette phase doit permettre, tout à la fois, au candidat de compléter de manière formelle ses connaissances dans quatre domaines :

- Droit public et politiques publiques
- Législation sociale et gestion des ressources humaines
- Mécanismes comptables et gestion prévisionnelle
- Approche diagnostic des problématiques catégorielles et territoriales

L'approche de la complexité

L'accent sera porté sur la mise en perspective des éléments singuliers qui permettent d'établir le diagnostic raisonné nécessaire à la mise en œuvre de tout projet d'intervention sociale.

L'objectif de cette seconde phase est d'initier les candidats à l'approche de la complexité.

L'éthique de conviction confrontée à l'analyse de ce qui fonde de manière irréductible la complexité du champ social doit céder le pas à une éthique de l'action qui sollicite toutes les ressources stratégiques que le cadre est en capacité de mobiliser.

La formalisation d'une pensée personnelle

Être acteur des mutations sociales, présentes et à venir, requiert d'autres compétences que la simple maîtrise de connaissances ou la compréhension des ressorts de la complexité.

Un cadre de direction doit être en capacité d'élaborer et de promouvoir sa propre conception de la mise en œuvre des politiques sociales.

Il importe donc que la formation CAFDES prépare également le candidat à construire une démarche réfléchie sur sa fonction, qui lui permette de remplir la mission dont il a la responsabilité.

C'est l'objet du processus de rédaction du mémoire qui traduit la capacité à se forger une pensée de l'action.

Le séquençage de la formation

- des sessions de 4 à 5 jours, maximum par mois
- des enseignements théoriques articulés autour des 4 domaines de formation du référentiel, dispensés alternativement à DIJON et BESANCON, à partir des pôles de compétences identifiés dans chaque institut. Le séminaire consacré à l'Europe sociale se déroulera à METZ (IRTS de Lorraine)
- des travaux dirigés préparant aux différentes épreuves comprenant un atelier d'élaboration du mémoire
- un tutorat individuel pour le mémoire
- deux stages minimum pour élargir le champ de la réflexion en amont du mémoire
- des bilans collectifs à la fin du DF4 et de la formation.