

# PROJET DE FORMATION DES ELEVES DIRECTEURS, DIRECTRICES DES SOINS Promotion 2021



« Les valeurs collectives fondamentales de notre institution : les valeurs du **service public**, **l'éthique**, **la coopération**, **l'excellence**, **la responsabilité sociale et environnementale**, valeurs auxquelles nous associons l'acquisition et la diffusion des connaissances contribuant au bien-être des populations »

## Equipe pédagogique

---

### Filière

Claudie GAUTIER, responsable formation  
Nelly LEVIEUX, assistante

### Département Institut du management (IDM)

Alexandre BERKESSE  
Olivier GEROLIMON  
Catherine KELLER  
Michel LOUAZEL  
Erwan OLLIVIER  
Jacques ORVAIN  
Odessa PETIT dit DARIEL  
Anne-Laure SCHARDT-RIQUET  
Christophe VAN DER LINDE  
Bertrand VIGNERON

### Département Sciences humaines et sociales (SHS)

Véronique DAUBAS-LETOURNEUX  
Hervé HEINRY  
François-Xavier SCHWEYER

### Département Méthodes quantitatives en santé publique (METIS)

Sahar BAYAT-MAKOEI

### Direction de la Recherche

Christophe LERAT  
Emmanuelle DENIEUL

### Tuteurs de positionnement

**Christine CHAMPION**, Directrice des soins, Coordinatrice Générale des soins et des Instituts de Formation, CH Saumur (49)  
**Myène COULAUD**, Directrice des Soins, CHU Rennes (35)  
**Nathalie GALLATO**, Directrice des Soins, GH Bretagne Sud Lorient (56)  
**Laetitia GOUBET-FAUQUEUR**, Directrice des soins, Coordinatrice Générale, CH Simone Veil Vitré – La Guerche de Bretagne (35)  
**Bernard LAURENT**, Directrice des soins, Coordinatrice Générale, CH des Pays de Morlaix, Morlaix (29)  
**Murielle LEGGERI**, Directrice des soins, EPSM Lille Métropole (59)  
**Cathy LEROY**, Directrice des Soins, CH Simone Veil Blois (41)  
**Christine MARCHAL**, Directrice des Soins, Institut de Formation Interhospitalier Théodore Simon Neuilly-sur-Marne (93)  
**Evelyne TERRAT**, Directrice des Soins, Coordinatrice Générale, CH Fondation Vallée Gentilly (94)

## Sommaire

Introduction.....	4
<b>Chapitre I – PRESENTATION GENERALE .....</b>	
I.1 Le cadre de référence.....	5
I.2 Les missions du DS.....	5
I.3 Le déroulé de formation .....	6
<b>Chapitre II – L’AMBITION DU PROJET DE FORMATION .....</b>	
II.1 Les principes constructeurs .....	7
II.2 L’approche par compétences .....	8
II.3 Le master AMOS .....	11
II.4 Les activités pédagogiques fondatrices	
<b>Chapitre III – LE PROGRAMME DE FORMATION.....</b>	
III.1 Une introduction en Santé Publique.....	12
III.2 Les sessions inter écoles du service public .....	13
III.3 La séquence interprofessionnelle .....	13
III.4 Les unités d’enseignement .....	14
III.5 Les stages.....	23
III.6 Le mémoire	
<b>Chapitre IV – L’ACCOMPAGNEMENT : Construction identitaire et posture DS .....</b>	
IV.1 Codéveloppement professionnel .....	26
IV.2 La démarche de positionnement.....	26
IV.3 Le contrat de formation .....	26
<b>Chapitre V – LA VALIDATION DE LA FORMATION .....</b>	27
<b>ANNEXE</b>	
Annexe I – Déroulé de formation	

## Introduction

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP) a pour mission d'organiser le cycle de formation des élèves directeurs (trices) des soins (EDS)<sup>1</sup> nommé.es par le Centre National de Gestion à l'issue des épreuves du concours interne et externe. La formation des EDS bénéficie ainsi de toutes les ressources, projets et innovations d'un établissement d'enseignement supérieur<sup>2</sup> et de recherche à fort ancrage professionnel, assurant les missions suivantes :

1. Assurer **la formation des personnes ayant à exercer des fonctions de direction, de gestion, d'inspection ou de contrôle dans les domaines sanitaires, sociaux ou médicosociaux** ;
2. Assurer en réseau **un enseignement supérieur** en matière de santé publique ;
3. Contribuer aux activités de **recherche** en santé publique ;
4. Développer **les relations internationales** notamment par des échanges avec les établissements dispensant des enseignements comparables.

Les orientations du projet de développement de l'Ecole concernent 3 domaines prioritaires :

- Organisation, management et performance de notre système de santé,
- Environnement et Santé,
- Santé, population et politiques publiques

Les plans d'actions répondant à ces enjeux impacteront l'offre de formation dont le projet pédagogique DS et permettront d'avoir une approche systémique, prospective, innovante des thématiques abordées au profit de l'exercice professionnel attendu. En effet, les facteurs d'évolution majeurs du métier de DS sont aujourd'hui la mise en œuvre de la territorialisation interrogeant l'articulation avec le social et le médico-social, l'apparition de nouveaux métiers intermédiaires dans un contexte de réforme des études des métiers de la santé, les transformations de gouvernance et de management qui conduisent à un exercice du métier plus transversal et décloisonné.

Vu la diversité et la complexité des responsabilités assurées par les directeurs des soins, le projet de formation prend en compte trois dimensions principales :

- ↳ **culturelle** par la connaissance du système de santé, de son environnement, de ses missions, de son évolution et de ses enjeux dans un cadre national, voire européen ;
- ↳ **humaine** par le développement des capacités personnelles d'animation, management des équipes, négociation, décision, communication ;
- ↳ **opérationnelle** par la maîtrise des méthodes au service du pilotage stratégique et opérationnel d'établissements, de l'information, de la gestion de projet, de la gestion de la qualité et des risques, de la gestion des ressources humaines, de la gestion administrative, économique et logistique.

---

<sup>1</sup> Pour plus de simplicité dans l'écriture, nous emploierons EDS pour signifier élèves directeurs des soins et élèves directrices des soins.

<sup>2</sup> Référence au projet stratégique d'établissement de l'EHESP, 2019-2023

### I.1 Le cadre de référence

La formation est organisée en référence aux textes:

#### ■ De l'exercice de la profession

- Décret n°2017-1373 du 20 septembre 2017 modifiant le décret n° 2002-550 du 19 avril 2002 portant statut particulier du corps des directeurs des soins de la fonction publique hospitalière

#### ■ De la formation

- Arrêté du 22 décembre 2010 modifiant l'arrêté du 4 juillet 2003 fixant les modalités du cycle de formation des élèves directeurs des soins de la fonction publique hospitalière ;
- Au référentiel métier de directeur des soins publié en mars 2010 par la direction générale de l'offre de soins (DGOS).

### I.2 Les missions du DS

Extrait du décret n°2002-550 du 19 avril 2002 modifié,

*« Le directeur des soins, coordonnateur général des soins, exerce, sous l'autorité du directeur d'établissement, les fonctions de coordination générale des activités de soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques. Il est membre de l'équipe de direction.*

*Il. - Président de la commission des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques, il est membre de droit du directoire. A ce titre, il contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie et de la politique d'établissement, et participe notamment à la définition et à l'évaluation des objectifs des pôles dans le domaine de la politique des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques. »*

*Le directeur des soins, directeur d'institut de formation ou coordonnateur général d'instituts de formation, est agréé selon les modalités prévues aux articles R. 4383-4 et R. 4383-5 du code de la santé publique et exerce les responsabilités et missions définies par la réglementation relative au fonctionnement des instituts de formation paramédicaux. Sous l'autorité du directeur d'établissement, il est responsable : 1. De la conception du projet d'institut ; 2. De l'organisation de la formation initiale et continue dispensée dans l'institut ainsi que des sessions de préparation à l'entrée dans ces instituts ; il contribue, en lien avec l'agence régionale de santé et les universités, à la politique de formation définie par la région »*

Notre intention est de concevoir et mettre en œuvre un dispositif pédagogique qui, à travers le développement des compétences du référentiel, permette à l'EDS :

- De situer son exercice professionnel en prenant en compte les facteurs d'évolution actuels en termes d'ouverture, au-delà des murs de l'hôpital, de réponse soignante privilégiant l'engagement du patient dans les soins, d'agilité dans la conduite des projets, d'humanité et d'éthique au profit de la qualité de vie au travail.
- D'envisager sa pratique dans une dynamique d'évolution et de questionnement nécessaire pour appréhender les notions de transversalité et de réseau qui structurent notre système de santé. La création d'une coopération authentique des professionnels sur le terrain au service des prestations de service ou de soins de qualité est une exigence.

### I.3 Le déroulé de formation

Le cycle de formation se déroule sur 12 mois de janvier à décembre, selon la répartition suivante :

Intitulé	Nombre de semaines
Temps formation/Ecole	26 semaines
Temps formation/Stage	17 semaines
Formation inter-écoles	1 semaine
Recherche affectation	1 semaine
Congés	6 semaines

11 janvier -19 mars	Regroupement EHESP (10 semaines)
22 mars – 9 avril	Stage 1 (3 semaines)
12 avril - 16 avril	Session inter-écoles (1 semaine)
19 avril - 30 avril	Stage 1 (2 semaines)
3 mai - 14 mai	Séquence interprofessionnelle (2 semaines)
17 mai - 21 mai	Regroupement EHESP (1 semaine)
25 mai – 11 juin	Stage 1 (3 semaines)
14 juin - 18 juin	Regroupement EHESP (1 semaine)
21 juin - 2 juillet	Stage 1 (2 semaines)
5 juillet – 16 juillet	Regroupement EHESP (1 semaine)
19 juillet - 20 août	Recherche d'affectation (1 semaine) et congés annuels (4 semaines)
23 août - 17 septembre	Regroupement EHESP (4 semaines)
20 septembre - 15 octobre	Stage 2 (4 semaines)
18 octobre - 22 octobre	Regroupement EHESP (1 semaine)
25 octobre - 12 novembre	Stage 2 (3 semaines)
15 novembre - 17 décembre	Regroupement EHESP (5 semaines)
20 décembre - 31 décembre	Congés annuels (2 semaines)

La fin de formation est fixée au 17 décembre, date du jury de fin de formation (date prévisionnelle du CNG).

La programmation<sup>3</sup> de ces différents temps est configurée dans le tableau de l'annexe 1.

La situation de crise sanitaire nous amène à nous projeter à court terme sur les temps de présence effective à l'EHESP et/ou sur la formation à distance. Ainsi la programmation reste soumise aux aléas de cette contrainte.

<sup>3</sup> Annexe 1 : Déroulé de formation

### II.1 Les principes constructeurs

L'ambition du projet de formation est de permettre aux élèves directeurs des soins de développer des compétences en matière de stratégie, de coordination, de communication et d'opérationnalité pour être en capacité :

- ⇒ De se situer comme « dirigeant » dans le cadre d'une équipe de direction, en capacité de décider, négocier et arbitrer en interne et en externe avec les différents acteurs ;
- ⇒ D'assurer la satisfaction du patient en termes de sécurité, de qualité des soins, de parcours innovants en prenant appui sur son engagement ;
- ⇒ De manager les équipes dans une culture de l'autonomie, de responsabilisation et d'adaptation aux changements de l'environnement ;
- ⇒ De concevoir, de conduire et mettre en œuvre des projets relevant de ses missions déléguées au sein de l'établissement, du groupement hospitalier de territoire et dans le cadre de conventions de coopération élargi ;
- ⇒ De planifier, organiser et répartir les ressources nécessaires à la dispensation des soins et à la gestion de la formation dans une approche transversale et efficiente ;

La traduction opératoire de ces attendus dans le projet pédagogique est inspirée par la didactique professionnelle, en effet notre préoccupation est de renforcer la professionnalisation de la formation à travers 3 principes constructeurs qui configurent nos pratiques pédagogiques :

#### ➤ Principe d'individualisation

Ce principe a pour objet de se doter d'une offre de formation prenant en compte en compte :

- ◆ Les attentes et les besoins de formation exprimés : les EDS sont sollicités dans la construction de certaines unités d'enseignement, ils ont la possibilité de participer aux événements créés au sein de l'Ecole (conférences), participer à des projets collectifs élaborés à l'initiative d'un groupe d'élèves, dans le cadre d'une interfiarité. La participation à un projet collectif permet l'appropriation de démarches de conduite de projet et favorise le développement du travail en équipe et de l'auto-organisation. (Ehesp - conseil, associations élèves...)
- ◆ Les compétences acquises dans des expériences professionnelles antérieures : un travail d'identification des compétences est réalisé, des espaces d'initiatives, de mises en situation, de partage d'expériences...

#### ➤ Principe d'accompagnement

La logique d'accompagnement place l'EDS dans un registre **d'autoformation, soutenu par les acteurs du terrain et les enseignants, par des activités dédiées comme la démarche de positionnement ou de codéveloppement professionnel et contractualisé par un contrat de formation**. Il s'agit là de profiter des temps d'échanges et d'interpellations par les référents métiers et les enseignants de l'Ecole sur sa dynamique d'apprentissage, sur la compréhension des situations, sur son projet professionnel.

#### ➤ Principe d'intégration

Le cœur de l'apprentissage s'ancre dans **l'exercice professionnel de DS** ; Le rôle de l'immersion professionnelle est central pour la mise en situation de l'EDS, encadré par les maîtres de stage attentifs aux engagements, intentions et préoccupations des EDS durant l'action.

## II.2 L'approche par compétences

L'EHESP a inscrit dans son plan d'actions stratégique la réingénierie des formations autour de trois axes : approche par compétences, individualisation des parcours et l'alternance.

Inscrite de longue date dans l'approche par compétences, le projet de formation des EDS est aujourd'hui revisité et renforcé dans ce modèle du **savoir agir en mobilisant les ressources appropriées**. Dans la continuité de cette approche, l'EHESP a retenu la définition suivante : **L'art et la manière d'anticiper des situations dans un contexte donné en mobilisant les ressources pour adapter, réguler, orienter mes actions, agir dans mon environnement** »<sup>4</sup>.

La publication du référentiel métier de directeur des soins a permis de concevoir avec un groupe de référents professionnels un référentiel de compétences en 2011, mis à jour en 2017 ; Aujourd'hui, le référentiel de compétences est en cours d'évolution et se présente sous la forme de 5 blocs de compétences.

Ce référentiel a notamment pour buts :

⇒ D'énoncer les compétences attendues et d'en décrire les mécanismes de construction en identifiant notamment les ressources pour orienter l'action, pour agir et pour faire évoluer ou adapter son action aux paramètres situationnels.

⇒ D'élaborer le référentiel de formation et d'évaluation permettant la construction d'un dispositif de formation de qualité ;

⇒ D'être un repère pour l'élève dans son parcours de formation entre ses acquis à l'entrée de la formation et la progression de son apprentissage, dans le cadre de la démarche de positionnement.

Le référentiel de compétences, découle du référentiel d'activités, retient les compétences suivantes à partir des blocs de compétences :

BLOC DE COMPETENCES TRANSVERSALES : Environnement en santé
Intégrer les données de l'environnement du secteur sanitaire, social, médico-social et éducatif en assurant la veille réglementaire dans son domaine
Construire les conditions d'expression des droits et de participation des usagers au sein des établissements et services

<sup>4</sup> Réf :Former pour agir, L'approche par compétences à l'EHESP, document interne.

## BLOC DE COMPETENCES N°1 : Pilotage et management stratégique

Développer une vision prospective dans les domaines des soins, de l'accompagnement, de l'enseignement et de la recherche paramédicale à partir d'un diagnostic territorial des besoins et attentes des usagers

Réaliser un diagnostic de positionnement de l'établissement dans son environnement concurrentiel et en matière de qualité et de sécurité des soins par rapport aux standards des professions soignantes

Concevoir et formuler une politique de soins d'accompagnement et/ou de formation au niveau de l'établissement, du service, du territoire dans le cadre de la définition de la stratégie et de l'élaboration du projet d'établissement ou de service

Accompagner le changement au sein des organisations dans une posture managériale socialement responsable (management participatif, leadership, gestion des RPS, auto-évaluation) par la promotion des projets portés par les équipes de soins

Evaluer le projet d'établissement ou de service par le développement d'outils de suivi (tableau de bord...) et développer la qualité des prestations en formulant des axes d'amélioration de la qualité dans les domaines des SIRMT, de l'accompagnement et/ou de la formation

## BLOC DE COMPETENCES N°2 : Gestion budgétaire, financière et matérielle

Intégrer les données de gestion budgétaire et financière pluriannuelle dans le cadre de la mission déléguée au sein de l'établissement

Conseiller sur le maintien des ressources matérielles mises à disposition des équipes et à leur mise à niveau en fonction des évolutions technologiques et scientifiques.

Négocier le financement de l'Institut de Formation notamment sur le développement d'activités nouvelles

## BLOC DE COMPETENCES N°3 : Management et gestion des ressources humaines

Co-construire et mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le cadre de l'activité de soins, d'accompagnement et de formation

Construire une politique de formation et de développement de la qualification dans un continuum formation initiale et continue dans le cadre du projet managérial de l'établissement notamment par le développement des compétences collectives

Assurer le management des ressources humaines au sein de la direction des soins et/ou du (des) Instituts de formation sur les plans qualitatifs et quantitatifs

## BLOC DE COMPETENCES N°4 : Organisation de la production de soins et de services

Optimiser l'organisation des processus de prise en charge des patients en établissement de santé par la coordination des activités paramédicales, médico techniques et de soins

Mettre en œuvre les stratégies de qualité, de prévention et de gestion des risques en impliquant tous les acteurs concernés dans le respect des règles d'éthique professionnelle et le contexte de législation du domaine de la santé du médicosocial et de la formation

Développer et stimuler une dynamique de coopération usagers-professionnels de santé, d'accompagnement, en déployant une politique porteuse de l'engagement des usagers dans la gestion des soins et dans la participation au système de santé et de formation

Donner du sens au projet d'établissement par une communication permettant de le traduire dans le quotidien des équipes.

### II.3 Le Master AMOS

---

En matière de formation universitaire diplômante, l'Ecole des hautes études en santé publique a retenu deux principes :

- Le principe d'intégration permettant d'offrir aux élèves issus des formations publiques des formations diplômantes optionnelles étroitement imbriquées avec leur parcours de formation ;
- Le principe du volontariat, cette inscription n'étant pas obligatoire pour tous les élèves.

Les modalités d'inscription dans un cursus diplômant et l'engagement individuel qui en résulte sont présentés à l'ensemble des élèves par le responsable de formation des élèves directeurs des soins et le responsable pédagogique du Master, en début de formation.

### II.4 Les méthodes pédagogiques

---

Les activités pédagogiques sont déployées dans chacune des unités d'enseignement afin de développer chez l'élève un « agir compétent » c'est-à-dire les ressorts qui permettent la compréhension de la situation et la réponse efficace en termes d'actions.

- ↳ Une pédagogie active et innovante
- ↳ Apports de concepts et de connaissances méthodologiques
- ↳ Mises en situation pratique : Travaux dirigés sur des analyses de situations – problèmes en lien avec les savoirs constitutifs du métier
- ↳ Simulation permettant d'éprouver son action dans des situations emblématiques de la compétence visée
- ↳ Co-animation par différents intervenants spécialisés, professionnels de santé et enseignants chercheurs
- ↳ L'utilisation des outils multimédia
- ↳ Immersion sur le terrain et mise en place d'un tutorat
- ↳ Accompagnement à visée d'analyse réflexive de sa pratique, de sa dynamique d'apprentissage ou à visée de soutien pédagogique dans la production du mémoire

Les activités permettent également de se former dans une dimension collective en inter-écoles, en interfiliarité ou au sein des travaux de groupes entre pair.e.s

Pour permettre à l'élève directeur des soins d'acquérir les connaissances et de développer les compétences nécessaires à l'exercice de son futur métier, l'École des Hautes Etudes en Santé Publique, lui propose un programme de formation qui conjuguent 3 axes :

- Un axe santé publique
- Un axe de pilotage stratégique et opérationnel
- Un axe de construction de l'identité professionnelle

La traduction opérationnelle de ce programme est réalisée par un corpus d'unité d'enseignement :

- Des unités d'enseignements contributives en Santé qui permettent la compréhension de l'environnement, des situations, des buts à poursuivre
- Des unités d'enseignement contributives en lien avec les savoirs constitutifs des compétences de DS
- Des unités d'intégration qui permettent des savoirs diversifiés qui sont à mobiliser autour des processus de production des soins/de formation ou dans le cadre des missions déléguées
- Des unités d'enseignement qui permettent de travailler la posture professionnelle et de construire sa propre identité professionnelle

L'immersion professionnelle est réalisée sur deux périodes de stage, en prise directe avec les enseignements à la fois dans l'acquisition des compétences mais comme lieu pourvoyeur de données, de situations à analyser, d'applications à réaliser et du sens de l'exercice professionnel à questionner.

La pratique réflexive permet un travail de mise à distance de la part des EDS et un travail constant de liens entre les apprentissages théoriques et les situations à gérer sur le terrain qu'elles soient présentes dans le stage ou en lien avec l'expérience antérieure ;

En synthèse, les analyses de pratiques retiennent en commun la dimension collective de l'activité, les effets recherchés sont ceux de la transférabilité à d'autres situations analogues, la transmissibilité aux autres, l'ajustement-régulation- flexibilité et la modélisation de sa future pratique.

### III.1 Une introduction en santé publique

---

Ce premier axe de la formation marque la volonté d'inscrire le métier de directeur des soins dans une responsabilité de santé publique et dans une interaction pluri-professionnelle.

Il aborde :

- Une introduction à la santé publique (2 semaines)
- La sociologie de l'action collective et de l'hôpital
- Une session inter-école des écoles du service public (1 semaine)
- Une séquence interprofessionnelle de santé publique (2 semaines)

Les objectifs sont de permettre à l'EDS :

- D'acquérir des connaissances qui facilitent la compréhension de certaines situations, la réalisation de diagnostics par l'analyse de données et la contribution aux débats institutionnels,
- De donner sens à l'articulation entre les organisations et les acteurs,
- De développer une réflexion interprofessionnelle sur des questions de santé publique.

Un séminaire de santé publique de 2 semaines abordera les séquences suivantes :

- Déterminants et promotion de la santé
- Mesure de l'état de santé
- Le système de santé au service de l'utilisateur.

Ce séminaire est commun aux 4 filières du pôle établissements (DH, DESSMS, DS et AAH)<sup>5</sup>, afin de sensibiliser l'ensemble des futurs dirigeants hospitaliers aux enjeux de santé publique qu'ils auront à accompagner dans leur futur exercice professionnel.

### III.2 Les sessions interprofessionnelles des écoles du service public (12 au 16 avril 2021)

---

Les sessions interprofessionnelles des Ecoles de service public ont pour finalité de permettre à de futurs cadres de service public d'aborder en commun des problèmes qu'ils auront à traiter dans leurs fonctions futures. La réflexion commune permettra de mieux cerner les contraintes et les logiques d'actions de chacun.

Chacune des écoles organise un nombre de sessions au prorata des effectifs qu'elle engage.

Des quotas sont prévus par public. Les élèves sont affectés en fonction de trois choix exprimés et en cas d'impossibilité, sur les sessions déficitaires.

### III.3 La séquence interprofessionnelle (3 mai au 14 mai 2021)

---

Ce module est avant tout, un travail de réflexion collective, décliné en transversalité auprès des 4 filières de formation statutaire de la Fonction Publique Hospitalière. A partir d'une thématique commune, chaque groupe interprofessionnel est mis en situation et amené à développer des actions en sein d'un travail collaboratif distribué en ateliers. Cette année le thème retenu est la gestion de crise.

Il est organisé par les responsables de filière, les enseignants de l'Ecole, des intervenants experts.

Au terme du séminaire, les élèves seront évalués sur leur capacité à :

- Travailler collectivement et mobiliser les ressources du groupe ;
- Construire une démarche de prévention et de gestion de crise

---

<sup>5</sup> DH : Directeur, -trice d'hôpital, DESSMS : Directeur, trice d'établissement sanitaire, social et médico – social, AAH : Attaché.e d'administration hospitalière

AXE SANTE PUBLIQUE

UE 1 :Introduction à la santé publique : Cécile YOU ; Emmanuelle LERAY		
Objectifs UE	Eléments de contenus	Méthodes pédagogiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ D'acquérir des connaissances qui facilitent la compréhension de certaines situations, l'analyse de données et la contribution aux débats institutionnels,</li> <li>➤ De donner sens à l'articulation entre les organisations et les acteurs,</li> <li>➤ De développer une réflexion interprofessionnelle sur des questions de santé publique.</li> </ul>	Séminaire Santé Publique	Apport de connaissances Etude de cas Débats
	La laïcité	
	CHANCES - Changement Climatique, transitions Et Santé	
	PMSI MCO – Santé Mentale	
Durée : 70 heures		

UE 2 : Démarche interprofessionnelle de santé publique : Christophe VAN DER LINDE, responsables de filière, Christophe LE RAT, Emmanuelle DENIEUL	
Module Interprofessionnel de Santé Publique	
Session inter-écoles	
Durée : 105 h	

## AXE PILOTAGE STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

UE 3 : stratégie et projet d'établissement : Michel LOUAZEL		
Objectifs UE	Eléments de contenus	Méthodes pédagogiques
<p>S'approprier la démarche stratégique, les techniques de diagnostic stratégique interne et externe</p> <p>Appréhender les modalités de déploiement de la stratégie sur les territoires identifier les freins et leviers à la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement</p> <p>S'acculturer à la conduite de projet et méthodes agiles</p>	Introduction à la démarche stratégique à l'hôpital	<p>Apport de connaissances</p> <p>Etude de cas</p> <p>5 groupes d'EDS</p> <p>Exercices pratiques</p>
	Diagnostic stratégique et démarche stratégiques : cas d'un CH	
	Outils juridiques de la coopération	
	Conduite de projet et méthodes Agiles	
	Projet stratégique en Institut de formation	
Durée : 105h		

UE 4 : Gestion des situations sanitaires exceptionnelles et communication de crise Christophe VAN DER LINDE		
Objectifs UE	Eléments de contenus	Méthodes pédagogiques
<p>Connaître les rôles attendus d'un EDS en gestion d'une situation de crise exceptionnelle</p> <p>Appréhender la gestion d'un signal de crise</p>	Concepts, champs et acteurs de la VSS	<p>Cours magistral</p> <p>RETEX</p> <p>TD</p> <p>Simulation</p>
Comprendre les enjeux et le contexte de la préparation des SSE et de crise	<p>La démarche de planification interministérielle de gestion de crise</p> <p>Le dispositif ORSEC</p>	
Permettre d'assurer une réponse sanitaire globale au niveau territorial en SSE	<p>Les plans sanitaires</p> <p>Le dispositif ORSAN et plans hospitaliers</p> <p>Le SDIS – Le SAMU</p> <p>Construction d'un exercice sanitaire</p>	
Intégrer son expertise dans une cellule de gestion de crise sanitaire	<p>Les cellules de gestion de crise</p> <p>La communication en situation de crise</p> <p>Le management en cellules de gestion de crise : principes, méthodes et outils</p>	
Durée : 70h		

**UE 5 : Management de la qualité et gestion des risques - Jacques ORVAIN**

Objectifs UE	Eléments de contenus	Méthodes pédagogiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifier les invariants des démarches qualité</li> <li>➤ Comprendre le contexte environnemental du DS en formation ou en établissement de santé et ses possibilités d'action en termes de management de la qualité</li> <li>➤ Préparer et construire sa posture professionnelle avec l'aide du groupe</li> <li>➤ Savoir s'exprimer tout en favorisant l'émulation et l'intelligence collective</li> <li>➤ Partager, en toute confiance, ses expériences, sa compréhension et ses réflexions tant avec le groupe d'apprenants qu'avec les intervenants</li> </ul>	<p>Introduction du dispositif d'enseignement</p> <p>Système de management de la qualité</p> <p>Approche processus, écriture d'une procédure,</p> <p>Audit processus et audit système</p>	<p align="center">Apports de connaissances</p> <p align="center">Exercices d'application</p> <p align="center">Table ronde</p> <p align="center">Documentation fournie d'approfondissement</p>
	<p>Les ressources</p> <p>Analyse du risque</p> <p>Sécurisation</p>	
	<p>Indicateurs</p> <p>Tableaux de bord</p> <p>Certification des établissements</p>	
	<p>Démarche qualité en Institut de formation</p>	
<p>Durée : 70h</p>		

**UE 6 : Outils et stratégie RH pour les Directeurs des soins : SUP'RH**

**Anne-Laure SCHARDT-RIQUET**

Objectifs UE	Eléments de contenus	Méthodes pédagogiques
<p>Donner les clés de compréhension RH aux futurs directeurs de soins de manière à ce qu'ils puissent être en capacité de :</p> <p>Renforcer leurs connaissances dans le domaine des ressources humaines</p> <p>Contribuer à la réflexion et à la mise en œuvre en tant que membre d'un comité de direction</p> <p>Développer une stratégie d'optimisation et d'amélioration des organisations</p> <p>Accroître leurs compétences managériales face aux situations RH complexes</p> <p>Partager les enjeux d'actualité et les intégrer dans leurs démarches</p>	Séquence 1 : Règlements RH de FPH	<p>Enseignement distanciel</p> <p>Quizz – Positionnement</p> <p>Livret compétence</p> <p>Diaporamas narrés</p> <p>Classes zoom synchrones et asynchrones</p> <p>Documentation</p> <p>Enseignement distanciel et présentiel</p> <p>Etudes de cas</p> <p>simulations</p>
	Fondamentaux RH statut et gestion de carrière	
	Gestion des contractuels	
	Actualité réforme de FPH	
	Politique de rémunération	
	Politique d'évaluation	
Séquence 2 : Règles gestion du temps de travail et calculs effectifs		
Séquence 3 : Relations sociales et conflits		
Droit syndical		
Gestion des instances		
Simulation CHSCT - CTE		
Durée : 70h		

UE 7 : La gestion financière des EPS et contrôle de gestion : Erwan OLIVIER		
Objectifs UE	Éléments de contenus	Méthodes pédagogiques
Autoformation Excell	Programme communiqué	Distanciel
Comprendre le contrôle de gestion en milieu hospitalier Comprendre les fondamentaux de la construction de l'information Savoir calculer un coût dans un contexte spécifique Contrôle de gestion et diagnostic des marges de manœuvre	Le contrôle de gestion : initiation Fondamentaux du CG ( fichier des structures, compta analytique, système d'infos décisionnel Les charges Analyse des coûts Seuil de rentabilité Coût complet T2A Mécanismes comptables et financiers Gestion financière d'un EPS : les essentiels	Enseignement à distance Diaporamas narrés Apports de connaissances Questionnaires de validation de la compréhension Forum Exercices pratiques (excel)
	Le financement des Instituts de formation	
Durée : 60h		

UE 8 : Mobiliser la sociologie pour produire une analyse du métier : Véronique DAUBAS-LETOURNEUX		
Objectifs UE	Éléments de contenus	Méthodes pédagogiques
Mobiliser la sociologie pour produire une analyse de travail	Introduction générale de l'UE Présentation des attendus sur la note réflexive à produire	Apports théoriques Travaux de groupes Dossier documentaire Construction d'une note réflexive
Aborder l'hôpital en sociologue : L'intérêt d'une approche par le temps de travail	Professions DS : une lecture sociologique du métier	
	Le travail dans le service public : sociologie de l'action collective 1 Santé au travail, travail et santé	
	Sociologie de l'action collective 2	
Analyser l'hôpital à partir des grands courants sociologiques	Les acteurs de la santé hors hôpital, le rôle du premier recours	
	Echanges sur les notes réflexives	
Durée : 60h		

**UE 9 Gouvernance et Leadership : Claudie GAUTIER**

Objectifs UE	Eléments de contenus	Méthodes pédagogiques
<p>Permettre à l'EDS de situer son exercice professionnel dans le cadre de la gouvernance hospitalière et son évolution, en s'inscrivant dans la dynamique des différents acteurs en place ;</p> <p>Conduire l'EDS à être force de propositions dans la réflexion et à la mise en œuvre des orientations stratégiques ;</p> <p>Identifier les facteurs d'évolution de leurs exercice et positionnement professionnel ;</p> <p>Rendre performant son management opérationnel : écoute, négociation, inspiration et valorisation.</p>	<p>Recueil de données, analyse et observation de la gouvernance d'un établissement de santé dans le cadre d'un GHT</p>	<p>Stage</p> <p>Apports théoriques</p> <p>Analyse de la pratique</p> <p>Table ronde</p> <p>Apports théoriques</p> <p>Travail de groupes</p> <p>Analyse de situation</p> <p>Production d'une note réflexive</p>
	<p>Conseil de surveillance, Directoire, CSMIRT...</p> <p>ICOGI, sections pédagogiques, disciplinaires..</p> <p>Projet de soins, conception, déploiement</p>	
	<p>L'évolution de l'organisation et du fonctionnement de l'hôpital au travers de la gouvernance des établissements et des <b>GHT</b></p>	
	<p>Organisation et fonctionnement de la direction des soins</p> <p>Le management opérationnel au niveau de l'équipe d'encadrement</p>	
	<p>Le processus de prise de décision</p>	

Durée : 35h

AXE CONSTRUCTION DE L'IDENTITE PROFESSIONNELLE

UE 10 : Patients, Professionnels de santé : un engagement partagé Alexandre BERKESSE, Claudie GAUTIER		
Objectifs UE	Eléments de contenus	Méthodes pédagogiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Permettre aux DS de faciliter les dynamiques collectives en lien avec le déploiement du partenariat avec les patients au service du soin et de la formation</li> <li>➤ Définir les fondements du partenariat patient, ses modalités, ses enjeux et ses acteurs</li> <li>➤ Construire un terrain d'action commune à travers une posture de partenaire</li> <li>➤ Expérimenter le partenariat à travers des mises en situation</li> <li>➤ Identifier les enjeux et limites des pratiques de partenariat</li> </ul>	Les fondements du partenariat usagers/professionnels	<p>Apports de connaissances</p> <p>Débat</p> <p>Mise en situation sur le terrain</p> <p>Travaux de groupe</p>
	Introduction aux démarches de recherche et d'analyse qualitative	
	Mobilisation de l'expérience usager : action concrète	
	L'expérience des usagers : quel intérêt pour l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins	
	Droit des usagers : enjeux et aspects juridiques	
Durée : 70 heures		

**UE 11 : Processus/Soins et Formation : vers le développement professionnel du DS**

Objectifs UE	Eléments de contenus	Méthodes pédagogiques
<p>D'acquérir un positionnement de Directeur, Directrice des Soins dans des domaines d'activités spécifiques dans les pôles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plateau technique d'un établissement,</li> <li>- Pôle femme-mère-enfant</li> <li>- Santé mentale</li> <li>- Gériatrie</li> <li>- Formation</li> </ul> <p>D'organiser la cohérence des parcours de soins en coordination avec la communauté médicale, le personnel de soins, de rééducation et médico-technique et les services supports.</p>	<p>Processus formation et universitarisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Le fonctionnement d'un Institut</li> <li>-Le projet pédagogique</li> <li>-L'évolution du métier de directeur</li> <li>-Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel et impacts pour nos formations</li> <li>-Etudes des situations individuelles d'étudiants dans le cadre des instances</li> </ul> <p>Module spécialisation en santé mentale</p> <p>Gestion et évaluation externe dans les établissements médico-sociaux</p> <p>Module de spécialisation en interfiliarité : gestion de la performance</p> <p>Séquence à construire avec les EDS</p>	<p>Travaux de groupes ateliers Table rondes/référents métiers Apports de connaissances</p>
<p align="center">Durée : 70 heures</p>		

UE 12 Construction de l'identité professionnelle : Claudie GAUTIER		
Objectifs UE	Eléments de contenus	Méthodes pédagogiques
<p>Permettre aux EDS de construire leur identité professionnelle de DS à travers l'accompagnement de la réflexion mémoire, le parcours de formation avec le positionnement</p> <p>Préparer les EDS à leur entrée dans l'exercice professionnel de DS par la réflexion à partir des situations vécues en stage, l'éthique professionnelle et la prise de fonction ;</p> <p>Réaliser des actions de communication en lien avec la promotion de leur future fonction</p>	La démarche de positionnement : bilan, accompagnement tuteurs, bilan de la formation	<p>Entretiens individuels et collectifs</p> <p>Mise en situation</p> <p>Analyse de pratiques professionnelles</p> <p>Organisation séminaires et communications</p>
	L'accompagnement du mémoire	
	Un exercice professionnel responsable : analyse de la pratique, éthique ...	
	La prise de fonction ( co-développement professionnel, process com)	
	<p>La promotion de la fonction DS : La carrière du DS, préparation communication, colloques, associations professionnelles, journée rencontre maître de stage</p> <p>Conception et mise en œuvre d'un plan de communication/métier de DS</p>	
Durée : 100h		

UE 13 Méthodes de travail : Claudie GAUTIER		
Objectifs UE	Eléments de contenus	Méthodes pédagogiques
<p>-Répondre aux besoins des élèves sur les aspects méthodologiques et/ou techniques</p>	Outils multimédias	<p>Apport de connaissances</p> <p>Exercices</p> <p>webinaires</p>
	Les fondamentaux d'une bibliographie et optimisation de la recherche documentaire	
	Méthodologie de la recherche	
	Ateliers à la demande	
Durée : 35h		

## III.5 Les stages

---

### 1° Généralités

Le stage en milieu professionnel s'inscrit dans le dispositif de formation par alternance. Il est un espace de mise en situation professionnelle. Des séances d'analyse de pratique collectives facilitent la prise de distance et la conceptualisation de la fonction.

L'immersion en milieu professionnel permet au stagiaire directeur des soins :

- De développer une culture et des compétences professionnelles dans les divers champs d'activité du métier ;
- D'acquérir des connaissances en situation (structure de soins et/ou d'institut de formation) ;
- De tester ses capacités personnelles aux fonctions de direction.

### En amont du stage

- L'élève directeur des soins identifie les champs de compétences et les objectifs personnels qu'il souhaite développer au regard de son positionnement à l'entrée en formation et des particularités qu'offrent le terrain de stage ;
- Il les formule dans son livret de suivi d'immersion professionnelle<sup>2</sup> et les transmet à son maître de stage 10 jours avant le début de son stage.

### En cours de stage

L'élève transcrit sur son livret individuel de suivi d'immersion professionnelle, les situations qui contribuent au développement de ses compétences et à l'atteinte de ses objectifs.

### En fin de stage

**Le maître de stage :**

- **Réalise avec l'élève directeur des soins une évaluation** de l'atteinte de ses objectifs et du cheminement de son positionnement vers le métier de directeur des soins ;
- **Transcrit l'évaluation sur la fiche** réservée à cet effet dans le livret de suivi d'immersion professionnelle de l'élève.

**Le stage étant considéré comme un module à part entière dans une perspective de professionnalisation, il est pris en compte dans le dispositif de validation de la formation.**

## 2° Organisation et objectifs des périodes de stage

La formation compte deux périodes de stage distinctes :

- L'une au premier semestre, d'une durée de 10 semaines dont l'objectif est d'appréhender les activités d'un directeur des soins dans une perspective d'intégration des savoirs constitutifs de l'exercice professionnel ;
- La deuxième se situe au deuxième semestre, d'une durée de 7 semaines dont l'objectif est de se préparer à la prise de fonction au sein d'une équipe de direction ;

Ces périodes de stage sont entrecoupées par des périodes de regroupements à l'Ecole afin de réaliser l'articulation entre la réalité de la pratique sur le terrain et les représentations initiales, afin d'exploiter de façon réflexive les situations vécues en stage.

Période de stage 1	22 mars 2021 au 28 juin 2021		
Regroupements Ecole	12 avril au 16 avril Session Inter école	3 mai au 17 mai Module interprofessionnel	14 au 18 juin

Le stage s'effectue obligatoirement auprès d'un directeur des soins dans un établissement public de santé ou dans un institut de formation paramédicale public, suivant le cursus antérieur, le projet professionnel et les compétences à acquérir de l'EDS. La durée du stage permet une réelle intégration dans la structure et ainsi d'envisager de réelles mises en situation.

Le travail demandé sera la production écrite d'une note de situation dont l'objectif sera d'analyser une action menée et aboutie qui relève de l'exercice professionnel de DS. Ce travail sera soutenu devant un jury composé d'un directeur des soins et d'un directeur d'établissement.

Période de stage 2	20 septembre 2021 au 12 novembre 2021		
Regroupements Ecole	18 octobre au 22 octobre		

Le travail demandé sera la production écrite d'une note de situation sur l'analyse de la place du DS au sein de l'équipe dirigeante de l'établissement, en dégagant les points d'ancrage de son positionnement. Ce travail sera soutenu devant le même jury que pour la note de situation 1.

Tout au long de ces périodes d'immersion professionnelle, il sera demandé à chacun des EDS de mener une réflexion sur les compétences développées en stage afin de réaliser son auto évaluation. A la fin de l'année, cette autoévaluation sera rédigée par l'EDS sous la forme d'un document recto-verso remis à la filière. Cette production sera évaluée au même titre que le parcours de stage par une commission des stages composée d'un.e DS appartenant à une direction de soins, d'un.e DS appartenant à une Direction d'Institut(s), des tuteurs de positionnement et du responsable de formation.

### III.6 Le mémoire

---

Le mémoire de l'élève directeur des soins est un travail personnel qui soutient la montée en compétence de l'élève au cours de sa scolarité

Il porte sur un thème qui est en lien direct avec l'exercice de ses futures missions et fait l'objet d'une soutenance.

Cette production écrite et la soutenance constituent une des modalités de validation de la formation.

#### **Il s'agit d'un travail personnel qui a pour objectif :**

- De soutenir la capitalisation des expériences passées
- D'accompagner le changement de posture/d'attitude exigé par les nouvelles responsabilités qui seront exercés
- D'élucider la motivation à exercer des fonctions d'encadrement supérieur
- De témoigner des apprentissages assimilés pendant la formation
- D'offrir un espace propice à se forger des outils personnels en vue de l'exercice futur
- D'identifier les actions à conduire dans une perspective pratique d'aide à la décision (proposition d'action)
- D'être en capacité de discuter des options retenues avec des professionnels et des experts (soutenance).

#### **Moyens**

- D'identifier une question personnelle liée à l'exercice professionnel (objet de l'étude)
- D'aborder la question du point de vue d'un directeur des soins (objectif professionnel)
- De conduire dans la durée, une démarche méthodologique adaptée (méthodologie)
- D'interpréter et analyser les résultats observés (analyse)

#### **Accompagnement pour l'élaboration du mémoire**

- Des séances d'apports méthodologiques sont proposées en début de formation.
- Des ateliers animés par des directeurs des soins sont organisés pour accompagner les élèves aux différentes étapes d'élaboration de leur mémoire.
- Des avis et conseils individualisés sont donnés à partir de la lecture du projet de mémoire à remettre à mi-parcours.
- Chaque élève peut solliciter des personnes ressources parmi les experts intervenants dans la formation (professionnels ou enseignants chercheurs), solliciter pour un conseil son tuteur de positionnement ou son responsable de formation. Les maîtres de stage sont aussi des personnes ressources qui peuvent accompagner l'élève dans l'analyse des situations de terrain et lui faciliter l'accès aux documents et à des rencontres utiles pour la conduite de son projet de mémoire.

Le premier stage, programmé dès le 2<sup>e</sup> mois de formation pourra être utilisé pour identifier et explorer une problématique professionnelle qui deviendra l'objet de l'étude.

### IV.1 Codéveloppement professionnel

---

Il est proposé à l'élève une offre de formation, sur le mode optionnel afin de l'accompagner dans son contexte de transformation. Des séances codéveloppement professionnelle seront mises en œuvre permettant la compréhension du changement, le partage entre pairs et l'engagement dans l'action.

Ces séances sont animées par des enseignant.e.s de l'EHESP formé.e.s à la méthode et se situeront pendant le 2<sup>ème</sup> semestre de la formation.

### IV.2 La démarche de positionnement

---

La démarche de positionnement inscrite dans l'Unité d'Enseignement 12 en lien avec la construction de l'identité professionnelle, permet :

- La construction du projet de formation individualisé, en référence au référentiel de compétences, composant avec les acquis de l'expérience professionnelle
- La clarification de la progression des apprentissages durant la formation
- La création d'un espace d'échanges avec un référent métier sur les questions qui préoccupent l'élève : le changement de posture, sur l'exercice professionnel responsable, sur les outils de l'exercice professionnel futur

Chaque élève est accompagné dans cette démarche par un.e DS en exercice professionnel, formé et expérimenté au tutorat de positionnement. Chacun des tuteurs de positionnement interviendra à la fois dans une dimension individuelle par le biais d'un entretien et à la fois dans une dimension collective dans le cadre d'une activité d'analyse de situation en groupe permettant la réflexivité.

Cet accompagnement comprend donc :

- Un entretien individuel en début de formation consacré à l'élaboration du contrat de formation : conseil sur le parcours de formation
- Une activité d'analyse de situation en cours du stage 1
- Un entretien individuel à mi-parcours qui peut être en lien avec la recherche d'affectation
- Une activité d'analyse de situation en cours du stage 2
- Un entretien en fin de formation en lien avec le bilan et la prise de fonction

**En fil conducteur, chaque entretien fait l'objet d'un questionnaire sur l'évolution de la représentation du métier et la construction de l'identité professionnelle à travers les différentes expériences vécues.**

La démarche demande à l'EDS un temps de travail consacré :

- A la préparation de l'entretien à partir du référentiel de positionnement et d'une synthèse priorisant les compétences à acquérir ;
- A la synthèse de l'entretien sous forme d'un écrit, adressé au tuteur pour validation puis adressé au responsable de filière ;

### IV.2 Le contrat de formation

---

A l'issue de son premier entretien de positionnement chaque élève rencontre le responsable de formation afin d'échanger autour du contrat de formation qu'il aura rédigé. A l'issue de cet entretien, le contrat de formation finalisé sera conjointement signé par l'EDS et la responsable de formation.

En fin de formation, ce contrat fait l'objet d'un bilan avec la responsable de formation qui permet également d'échanger sur le vécu de la formation et d'ouvrir la réflexion sur le projet professionnel à moyen terme du ou de la futur.e DS et les perspectives éventuelles d'une formation complémentaire à moyen ou long terme.

CALENDRIER DES TRAVAUX SOUMIS A VALIDATION<sup>6</sup>

15 juin 2021	Remise de la note de situation (1 <sup>er</sup> stage)
A définir	Dépôt du projet de mémoire
8 juillet 2021	<b>Soutenance de la 1<sup>ère</sup> note de situation</b>
30 juin 2021	Dépôt du devoir de sociologie
21 juin 2021	Dépôt du devoir de GRH
A définir	Dépôt travaux séquence interprofessionnelle
19 octobre 2021	Remise de la note de situation (2 <sup>e</sup> stage)
17 novembre 2021	<b>Soutenance de la 2<sup>e</sup> note de situation</b>
29 novembre 2021	Remise de la commande de fin de stage
26 octobre 2021	Remise du mémoire
2 - 3 décembre 2021	<b>Soutenance du mémoire</b>

<sup>6</sup> Certaines dates peuvent être susceptibles de modifications.

Epreuves	Coefficient	Nombre de points	Dispositif d'évaluation Filière DS 2021
<b>Contrôle continu</b>	<b>4</b>	<b>80</b>	
UE 6 : Outils et stratégie RH pour les Directeurs des soins : SUP'RH	1	20	
UE 8 : Sociologie	1	20	
Management			
Oral note de situation 1	1	20	
Oral note de situation 2	1	20	
<b>Stage et travaux</b>	<b>2</b>	<b>40</b>	
Ecrit note de situation 1	0,5	10	
Ecrit note de situation 2	0,5	10	
Note de synthèse des 2 stages	0,5	10	
Evaluation des 2 stages	0,5	10	
<b>Travail collectif, interprofessionnel</b>	<b>1</b>	<b>20</b>	
<b>Mémoire individuel</b>	<b>3</b>	<b>60</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>200</b>	

## EVALUATION DES ENSEIGNEMENTS

**Chaque période d'enseignement** est évaluée par les élèves sur la plateforme REAL. Les données sont traitées et suivies par le service de l'évaluation et du développement pédagogique. Les résultats font l'objet d'un « regard croisé » entre les élèves et les enseignants.

**En fin de formation**, l'ensemble du cursus de formation fait l'objet d'une double évaluation :

- une évaluation individuelle gérée par le service d'évaluation et du développement pédagogique ;
- une évaluation collective conduite par le responsable de formation.

Les résultats de ces évaluations sont pris en compte dans l'adaptation du projet de formation de la promotion suivante.

