



## LE PROJET PEDAGOGIQUE

### DE LA FORMATION CAFERUIS

#### Avant-propos

**L'action sociale** est un champ d'intervention aux multiples enjeux individuels et collectifs, sociaux et sociétaux qui tend à promouvoir l'autonomie et la protection des individus, la cohésion sociale, la citoyenneté et à prévenir les différentes formes d'exclusion ou à en corriger les effets. Aujourd'hui, le champ de l'action sociale et médico-sociale se diversifie et se complexifie sous les effets croisés de la décentralisation et de la territorialisation de l'intervention sociale, mais également du fait des réformes de la formation professionnelle et de l'apprentissage (2014 -2018) et des diplômes du travail social (2016-2018). Ces transformations sont en partie liées à l'évolution des besoins sociaux : vieillissement de la population, petite enfance et jeunesse, services à la personne, situations de handicap, nouvelles formes de vulnérabilité liées à l'exil, augmentation du nombre de personnes en situation de précarité et de pauvreté, etc. En conséquence, les rapports entre populations et territoires sont en train de se reconfigurer autour d'un nouveau dialogue social territorial (projet 3 D en cours).



Les formations aux métiers de l'intervention sociale, dispensées à l'Institut Meslay, sont directement reliées à l'évolution de ce contexte. Les attentes des apprenants et des usagers impliquent une coopération de plus en plus soutenue avec l'équipe pédagogique.

- Le dispositif de formation doit pouvoir soutenir l'accompagnement de parcours de plus en plus diversifiés et la construction d'un cadre collectif permettant les échanges d'expériences et de savoirs entre les différents groupes.
- La pédagogie de l'alternance reste l'axe structurant de l'accompagnement à la professionnalisation des stagiaires et aux relations de partenariat avec les employeurs (Collectivités Territoriales, Etablissements Sociaux et Médico-sociaux, et autres acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire)
- Le développement de l'hybridation des formations en présentiel et à distance conduit l'équipe pédagogique à expérimenter de nouvelles méthodes et techniques pédagogiques.

Pour pouvoir répondre aux besoins des populations et des territoires, notre offre de formation ne peut que se construire avec les acteurs du secteur sanitaire, médico-social et social mais également avec les autres organismes de formation. Le travail en réseau et en partenariat reste un levier tant pour l'analyse des besoins et des ressources du territoire, que pour la mise en œuvre concrète des dispositifs de formation et leur animation.

**Les formations (continue et supérieure) aux métiers de l'encadrement des équipes de professionnels de l'action sociale** soutiennent le processus de professionnalisation et accompagnent la promotion sociale. Les responsables de l'intervention sociale forment une catégorie d'acteurs ayant des trajectoires professionnelles variées. Longtemps assurée par des travailleurs sociaux généralement promus par le jeu de l'ancienneté et de la promotion interne, la fonction de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale (RUIS) s'est ouverte à de nouveaux profils de professionnels. Cette diversité des itinéraires permet d'assurer une hétérogénéité des regards et des analyses de la fonction et de la posture. Si cette ouverture est précieuse, il est cependant important de conserver une identité professionnelle du cadre intermédiaire inscrit dans le sillage du travail social. A travers la dimension collective inhérente au projet pédagogique, la formation participe fortement à la construction du métier de cadre intermédiaire sanctionné et validé par l'obtention d'un diplôme d'Etat de niveau II inscrit au Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF).

**La fonction de RUIS peut s'exercer dans des environnements institutionnels et territoriaux très différents :**

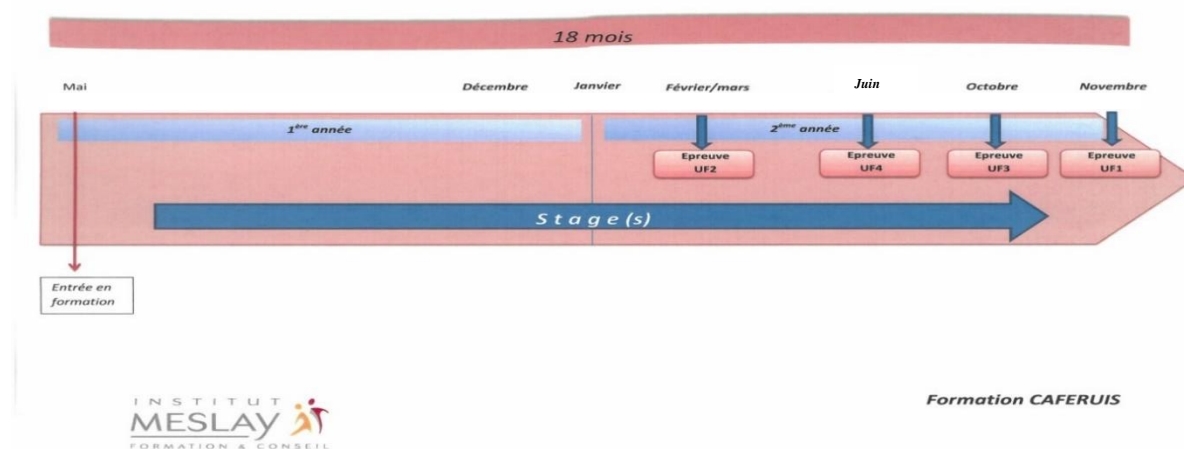
- Etablissements, services, dispositifs relevant du secteur public (Etat - dont PJJ-, fonction publique territoriale, fonction publique hospitalière) ou du secteur privé associatif ou coopératif ou encore du secteur privé lucratif.
- Unité de vie, petite ou moyenne structure, MARPA, résidence sociale, unité d'hébergement temporaire, résidence-service, etc. avec le plus souvent délégation de missions de direction.
- Hétérogénéité des secteurs et des publics : structure en milieu ouvert (AEMO, Prévention spécialisée, SSIAD, SAMSAH, CARRUD, plateforme de services, accueil séquentiel, etc.) ou hébergement (IME, MECS, CEF, CADA, Foyers de vie, CHRS, FJT, EHPAD, etc.)
- Dans des environnements et gouvernances complexes : dynamique de pôles territoriaux, coordination de dispositifs et d'actions en partenariat et en réseau, etc.

**Le cadre intermédiaire** occupe une position déterminante dans l'organisation des établissements et services sociaux et médico-sociaux. La spécificité de sa fonction consiste à concilier les contraintes afférentes à l'organisation (gérer un budget, des équipements, etc.) avec celles, tout aussi essentielles, liées à l'encadrement d'équipe(s) de professionnels œuvrant au service des personnes accueillies. **Le cadre intermédiaire est un « artisan de la coopération humaine »** (P. Lefèvre, 2008) qui participe à la réflexion collective : élaboration du projet institutionnel, auto-évaluation des pratiques professionnelles, coordination des projets individuels, co-construction des nouvelles modalités d'intervention, etc. A l'interface entre la direction et les équipes, le cadre de proximité est un maillon essentiel dans la conception et l'animation des plans d'actions destinés à apporter des réponses adaptées aux besoins et aux attentes des usagers. Sa fonction ne se réduit donc pas à une série d'actes ou d'activités, elle s'inscrit dans un processus complexe qui nécessite un discernement permanent entre « intention » et « action ». Garant du service rendu à l'utilisateur, le cadre de proximité développe des actions en partenariat et en réseau permettant à l'établissement de se situer comme acteur structurant sur et pour le territoire (bassin de vie, bassin d'emploi).

## I –Progression et démarche de la formation

La démarche pédagogique favorise la dynamique d'apprentissage par l'instauration d'une amplitude de formation de 18 mois<sup>1</sup>. Chaque stagiaire construit son projet de formation en lien étroit avec sa trajectoire et son projet professionnel. En concertation avec les responsables, il/elle décide des modalités de répartition du ou des stage(s) : 420 heures ou 210 heures en cas d'allègement) en cohérence avec les 400 h de formation, réparties sur 11 sessions. Ces modalités pédagogiques soutiennent un processus d'élaboration des travaux exigés pour la validation des différentes Unités de Formation (UF).

Le cursus de la formation est ponctué par le passage de quatre épreuves de certification : trois



organisées par l'Institut Meslay et la quatrième organisée par la DRDJSCS PDL.

### ➤ *La pédagogie de l'alternance*

La formation en alternance est centrale dans le projet pédagogique de la formation CAFERUIS. C'est à la fois une méthode et un principe pédagogique qui se jouent entre au moins trois acteurs : le stagiaire, le centre de formation et les professionnels de terrain. Cette pédagogie active soutient l'apprenant dans une démarche visant à relier les actions suivantes : observer, connaître, comprendre et agir. En cela, l'alternance est *intégrative* au sens où les compétences acquises forment un système complexe dont le fonctionnement d'ensemble ne se résume pas au fonctionnement de chacune des parties. La concertation entre les trois acteurs permet l'articulation entre les différents savoirs contenus dans les six domaines de compétences du référentiel (Cf. dernière page ci-après).

L'apprenant est au cœur du système. C'est lui qui place les deux autres acteurs, le maître de stage et le formateur, dans une relation de partenariat, relation qui se construit tout au long du processus et continue souvent d'agir au-delà du temps de la formation.

### ➤ *La démarche de l'autobiographie raisonnée*

Si les savoirs techniques et procéduraux participent à la reconnaissance de la fonction de cadre, la légitimité ne se construit pas seulement sur ces savoirs. L'appropriation du métier de manager est

<sup>1</sup> Le décret n°2004-289 du 25 mars 2004 stipule 24 mois maximum.

le fruit d'un processus d'acquisition de connaissances, de reconnaissance par les équipes et par les pairs mais aussi d'acceptation par soi-même du changement qui est en train de s'opérer. Pour accompagner ce changement, le projet pédagogique s'adosse à **l'autobiographie raisonnée** expérimentée dès la première session de formation. Initiée par Henri Desroche (1914-1994), l'entretien à l'autobiographie raisonnée pose les fondements de la **recherche-action** qui constitue le cadre de référence méthodologique et éthique pour accompagner les deux principaux travaux exigés : dossier d'expertise technique (DF2) et mémoire-projet (DF1).

Cette démarche d'introspection et d'analyse réflexive vise à identifier les savoirs acquis à travers les expériences professionnelles et plus largement de la vie, à les partager avec les autres apprenants et à les transformer en savoirs d'expertise.

Le mémoire-projet, soutenu en fin de parcours de formation, résulte d'une démarche inductive fondée sur l'observation empirique directement reliée à l'expérience de terrain. Outre l'acquisition de nouvelles compétences, c'est aussi une source de savoirs permettant au sujet d'agir en « alliant son projet à son trajet » (H. Desroches). Nommer et analyser le problème (si possible en s'appuyant sur le groupe de pairs) avant d'élaborer le plan d'action-solution, suppose d'engager un processus de problématisation. En cela, l'accompagnement à la réalisation de cet écrit se fonde sur la méthodologie de la recherche-action, cheminement incessant entre induction et déduction mobilisant fortement les ressources des terrains, les écrits professionnels et les savoirs constitués.

➤ *L'appui d'un réseau de professionnels de terrain et d'universitaires et/ou consultants*

La formation dispensée à Meslay est nourrie des interventions de nombreux professionnels, cadres en fonction, dans des établissements sociaux et médico-sociaux publics et privés. A travers leurs témoignages d'expériences, leurs apports sur des thématiques précises, leur implication en tant que jury, ces professionnels de terrain participent activement à la formation.

Les interventions de formateurs-chercheurs et de consultants dans les domaines d'expertise attendus constituent des contributions essentielles. C'est principalement à travers la technique des exposés, dont certains ont été réalisés par les apprenants, que ces savoirs sont transmis dans un environnement propice aux interactions. La démarche pédagogique s'appuie de plus en plus sur une hybridation entre les apprentissages en présentiel et la transmission d'apports à distance.

➤ *Un projet ancré sur un réseau d'anciens stagiaires*

L'une des forces de cette formation au sein de l'Institut Meslay provient du réseau constitué par les anciens stagiaires. Comme l'exprimait l'un d'eux, devenu membre de la Commission Technique Pédagogique (CTP) : « la formation est aussi l'espace où se constitue une *« communauté de pratiques et d'intelligences »*. Cette dynamique propre à chaque promotion opère bien au-delà du temps dédié à la formation. Elle génère des échanges et des collaborations intra-promotion aussi bien qu'entre les « anciens » et les « nouveaux » et constitue un levier à l'employabilité.

➤ *La participation des usagers dans les cursus de formation*

La participation des usagers dans les cursus de formation est fortement recommandée (notamment à la suite des réflexions autour des Etats Généraux du Travail Social (ETGS - 2014). Elle nécessite un travail de refonte de certains segments de la formation qui ne peut avoir lieu sans modification

des représentations des formateurs sur la personne accompagnée. L'apport des savoirs expérientiels des usagers et de ses proches dans la formation aux métiers de l'intervention sociale suppose une reconnaissance de l'expertise de vécu et de l'expertise d'usage que nous sommes en train d'expérimenter.

### **Un accompagnement pédagogique : entre dynamique collective et suivi individuel**

**Guidances collectives.** Elles réunissent 4 à 5 stagiaires. Elles sont animées par un formateur expérimenté dans l'accompagnement des travaux à produire (dossier d'expertise technique, mémoire-projet). Elles fonctionnent sur un mode coopératif en suscitant : le partage d'informations, les échanges de point de vue, le questionnement réciproque, le soutien mutuel. Elles permettent de développer une dynamique qui favorise la mise en mouvement de la pensée et le processus d'objectivation nécessaire à la réalisation des écrits.

**Tutorats individuels.** Chaque stagiaire bénéficie de séquences de tutorat avec le même formateur que celui qui anime les guidances collectives. Ces tutorats visent à l'appropriation d'un cadre théorique et méthodologique orienté vers la réalisation des différents travaux de production écrite (dossier d'expertise technique et mémoire-projet).

**Ateliers « retours sur expériences ».** Ces séances en petits groupes sont programmées le lundi matin (une session sur deux) et permettent de s'approprier une méthode d'analyse réflexive ancrée sur la pédagogie de l'alternance. Les ateliers permettent de mutualiser les expériences et les compétences autour d'une réelle démarche d'échanges d'expériences et de savoirs.

**Ateliers « analyses de situations managériales ».** Ces séances en petits groupes de 4 à 5 stagiaires sont construites à partir de situations managériales de terrain. Elles sont directement orientées vers la professionnalisation du RUIS, à savoir développer une stratégie d'intervention raisonnée en fonction de l'analyse du problème identifié.

**Bilans individualisés.** Au cours du cycle de formation, des bilans sont réalisés sous forme d'entretiens entre formateurs et apprenants afin de conduire ceux-ci à réaliser leur propre auto-évaluation. A mi- parcours, un bilan individuel est systématiquement conduit avec les responsables de formation qui en font une synthèse restituée à chaque apprenant et permet d'établir ensemble un plan de progression.

**Bilans collectifs.** Deux formats de bilans collectifs ont lieu : lors de chaque session avec l'appui des deux délégués de la promotion. Celui-ci permet une circulation des informations auprès de l'ensemble des stagiaires, une **auto-évaluation** et une **régulation** en direct d'un certain nombre de problèmes d'organisation ou d'ordre pédagogique. A la fin de la formation, le temps du bilan permet de « soigner » la fin d'un processus et d'ouvrir vers de nouvelles perspectives professionnelles et/ou de formation. Cette dernière journée de formation consacrée au bilan de fin de formation est animée par un comédien à partir d'un construit **d'évaluation** entre stagiaires et formateurs sous la forme de jeux de rôles.

## II – L'organisation de la formation

La formation à l'Institut est organisée autour de 11 sessions (6 sessions de 5 jours et 5 sessions de 4 jours) sur une période de 18 mois. Des allègements peuvent être envisagés pour certains candidats titulaires d'un diplôme de niveau III relevant du CASF. Les demandes sont alors examinées lors de la Commission Technique Pédagogique (CTP) qui se réunit une fois par an, quelques semaines avant la rentrée.

La formation est structurée autour des 4 unités de formation (Arrêté du 8 juin 2004) comptabilisant 400 heures de formation et 420 heures de stage. Ces 4 UF recouvrent 6 domaines de compétences

- UF1 : Conception et conduite de projet : 90h dont 20h de méthodologie de mémoire (DC1 – DC6)
- UF2 : Expertise technique : 150 h dont 30 h de droits et responsabilités (DC2)
- UF3 : Management d'équipe : 100 h réparties en 70h d'analyse des organisations et 30h d'analyse de situation managériale (DC3 – DC5)
- UF4 : Gestion administrative et financière : 60 h dont 30 heures de gestion administrative et 30h de gestion financière (DC4)

La formation repose sur une progressivité des apprentissages :

1 - Les grandes orientations des politiques sociales (contextes législatifs et politico-institutionnels, dispositifs, acteurs et publics) sont nécessaires à la construction d'une expertise technique.

2 - L'appropriation d'un cadre de références propres aux théories du management permet le développement d'une analyse critique et la construction d'une posture de cadre.

3 - La formation aux techniques de gestion administrative et budgétaire complète la compétence d'aide à la décision.

4 - La démarche de diagnostic, de conception et de conduite de projet permet l'élaboration du mémoire-projet, aboutissement d'un croisement de savoirs.

Ces apprentissages relèvent de la pédagogie de l'alternance et sont adossés au référentiel de compétences qui présente de façon très détaillée les 6 domaines de compétences (ci-joint).

DC1 – Conception et conduite de projets d'unité ou de service dans le cadre du projet institutionnel	<p>1.1. Concevoir et mettre en œuvre un projet d'unité ou de service</p> <p>1.2. Participer à la construction de projets individuels ou collectifs et assurer leur suivi.</p>
DC2 – Expertise technique	<p>2.1. Etre en capacité de mettre en perspective les fondements et les grandes orientations des politiques sociales, l'organisation politique, juridique et administrative française et européenne.</p> <p>2.2. Développer une expertise sectorielle en s'appuyant sur les connaissances générales : dispositifs, modalités de prise en charge et financements.</p> <p>2.3. Etre en capacité d'apporter un appui technique aux intervenants en référence aux cultures et aux pratiques professionnelles, aux problématiques liées à l'éthique et à la déontologie.</p> <p>2.4. Etre en capacité d'appréhender les besoins des publics en s'appuyant sur des méthodes de diagnostic appropriées à un territoire, à un secteur d'intervention, à une catégorie du public.</p>
DC3 – Management d'équipe	<p>3.1. Animer, conduire, motiver et mobiliser une équipe dans le cadre d'une organisation.</p> <p>3.2. Organiser et coordonner les interventions.</p> <p>3.3. Développer les compétences individuelles et collectives</p>
DC4 – Organisation du travail, gestion administrative et budgétaire d'une unité ou d'un service	<p>4.1 Assurer l'organisation du travail, le suivi de la gestion administrative de l'unité.</p> <p>4.2. Elaborer, présenter et gérer un budget d'unité.</p>
DC5 – Communication, interface, gestion de partenariat (transversal)	<p>5.1. Assurer la communication interne, ascendante et descendante, ainsi que la circulation de l'information, y compris en direction des usagers</p> <p>5.2. Proposer, négocier et décider.</p> <p>5.3. Développer des actions en partenariat et en réseau</p>
DC6 – Evaluation, développement de la qualité (transversal)	<p>6.1. Evaluer le projet, l'organisation, le fonctionnement, les résultats, les prestations et l'action des intervenants.</p> <p>6.2. Assurer et développer la qualité du service rendu</p>