

## **Questionner l'éthique dans les organisations sociales et médico- sociales**

Approche philosophique et  
professionnelle de la morale,  
du droit et de l'éthique

2301

Les professionnels en responsabilité de gouvernance et de dirigeance sont toujours, dans l'exercice de leurs fonctions, soumis à des contraintes et à des nécessités techniques, mais ils sont aussi mobilisés par des principes éthiques et par des valeurs.

Cette tension interroge « la manière de faire » qui est au cœur des actes professionnels, et c'est celle qui va opposer l'éthique, le droit et la morale dans l'exercice de leurs fonctions.

Une série de questions essentielles doivent ainsi être traitées :

- les comportements professionnels sont-ils guidés ou justifiés par une ou des éthiques particulières et si oui lesquelles ?

- en quoi leurs convictions sont-elles influencées par des valeurs personnelles ?

Quels liens peuvent unir l'éthique professionnelle aux convictions personnelles ?  
- l'existence de ces valeurs personnelles est-elle au principe même du choix du métier ? Cette profession est-elle éthiquement marquée ?

- si les personnes ne sont pas guidées par ces convictions personnelles dans l'exercice de leur métier, l'institution les influence-t-elle par une éthique institutionnelle qui s'imposerait ou qui influencerait les éthiques professionnelles ?

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

S'approprier un cadre conceptuel

S'exercer au discernement dans des situations de prise de décision

## PROGRAMME

Le cadre conceptuel concernant les notions de Morale, d'Éthique et de Droit qui permet de se repérer dans le foisonnement des théories philosophiques existantes pour se donner un langage commun

- Les recommandations de bonnes pratiques de la HAS et d'autres Hautes autorités
- Des études de situations professionnelles pour d'étudier d'abord la dimension morale, puis la dimension juridique, enfin la dimension éthique, dans un ordre allant des impératifs les plus forts (la morale) vers le choix le plus ouvert (l'éthique)

### *En prélude à la formation*

#### **Pour aller plus loin :**

Monteil, Pierre-Olivier, *Éthique et philosophie du management*, Érès, 2016

### *Témoignage*

*Ce module peut être réalisé en formation Intra, dans votre structure*

## PROFIL STAGIAIRE

PRE-REQUIS : Administrateurs, directeur général, directeur de pôles, de plateforme, cadre de direction ou en situation de l'être prochainement

APTITUDES : Souhaiter mener une réflexion sur les modalités de management

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures

[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :

Lydie AUGUSTIN

Assistante de formation Andesi sur sites

[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)



S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

640 €

### DURÉE

2 jours  
14 heures

### DATE(S)

9 et 10 octobre

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Nous consulter



01 46 71 71 71

[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

Travail centré sur la pratique des participants.

Les méthodes participatives et actives sont dominantes : vous êtes au cœur de vos apprentissages, vous développez vos compétences en fonction de vos propres expériences, des expériences des autres apprenants du groupe et aussi par le biais de recherches autonomes sur internet.

Quelques séances plus théoriques vous serviront de repères structurants, d'autres vous permettront d'expérimenter les approches co-construites tout au long de la formation avec des études de cas et quelques mises en situation.

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter - à l'Andesi

Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à la veille de l'ouverture de la formation.

# Articuler les pouvoirs et les places pour exercer ses responsabilités

Différencier et articuler les pouvoirs entre les administrateurs et les directions

2302



Retourner au module de recherche

Les effets conjugués de la professionnalisation des activités, de l'évolution des politiques sociales, des réformes de tarification, des nouvelles contraintes budgétaires, des nouveaux rapports à construire avec les personnes accompagnées, transforment de manière majeure toute l'organisation des associations d'action sociale et interrogent leur gouvernance.

Les associations composées d'acteurs statutairement différents (à la fois bénévoles et salariés) doivent unir leurs efforts afin de remplir des missions relevant de l'intérêt général mais également de l'utilité sociale. Néanmoins, cette mixité au sein d'une même organisation ne va pas sans questionner les méthodes, les procédures et les processus de décision et de management. La gouvernance et la dirigeance s'en trouvent profondément modifiées. La répartition et l'articulation du pouvoir entre les administrateurs et les directions (générales) sont en pleine refondation.

L'art de gouverner et de diriger s'en trouve profondément modifié.

Si la complémentarité apparaît, à un premier niveau de lecture, comme un atout, qu'en est-il en réalité du management associatif ? Comment s'articule la relation entre des dirigeants qui, quelquefois, ne partagent ni les mêmes valeurs, ni les mêmes parcours, ni les mêmes objectifs ?

De quelles clés de compréhension doivent aujourd'hui disposer les dirigeants associatifs, les directions générales et les directions pour appréhender leur fonction et les interactions qui les régissent ? De quels modes de gouvernance, de « dirigeance » et de management doivent-ils se doter pour répondre aux nouveaux enjeux ?

## En prélude à la formation

Une lecture incontournable !

Batifoulier, F. et Noble, F., *Conduire l'innovation en action sociale et médico-sociale à l'heure de la transformation de l'offre*, DUNOD, 2022.

## Témoignage

Ce module peut être réalisé en formation Intra, dans votre structure

## PROFIL STAGIAIRE

**Prérequis :** Être en situation de diriger une association

**Aptitudes :** Être en mesure d'identifier les enjeux de l'articulation entre gouvernance et dirigeance au sein d'une organisation

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

- Analyser l'incidence des nouvelles données sur le fonctionnement associatif et ses modalités d'exercice du pouvoir,
- Définir les concepts de gouvernance et de dirigeance et interroger la complexité de leurs interactions,
- Différencier en les précisant les fonctions relevant de la gouvernance de celles propres aux dirigeants salariés,
- Aborder la relation « Président(e) / Directeur(trice) Général(e) »,
- Revisiter les pratiques dirigeantes à l'aune de la réorganisation de l'exercice du pouvoir.

## PROGRAMME

Explicitation et définition du concept de gouvernance et de dirigeance associatives, Articulation et différenciation des fonctions politiques, stratégiques et de contrôle entre dirigeants bénévoles et salariés, Adaptation des personnes morales gestionnaires et de leurs équipements : définir, différencier et articuler gouvernance, dirigeance, direction et management, Nature des acteurs en présence : analyse des points de tension et complémentarité, La place de chacun dans la chaîne décisionnelle et organisationnelle : processus, méthodes et outils (DUD).

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures

[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :

Lydie AUGUSTIN

Assistante de formation Andesi sur sites

[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)



S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

320 euros  
Intra : nous consulter -  
[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

### DURÉE

1 jour  
7 heures

### DATE(S)

12 septembre 2023

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

François Noble

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

Alternance d'apports théoriques et méthodologiques issus des ouvrages produits par le formateur avec des temps d'échanges et de travaux pratiques à partir de situations apportées par les participants.

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter : Andesi

Dans votre établissement, ou siège associatif

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à la veille de l'ouverture de la formation.



01 46 71 71 71

[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

# Négocier avec les autorités de tarification et de contrôle - ATC

Comment se positionner stratégiquement auprès de son autorité de contrôle ?

2303



Retourner au module de recherche

Les autorités de contrôle ont pour mission la mise en œuvre des politiques publiques en garantissant une bonne utilisation des ressources sur un territoire. Alors que les associations ont été longtemps associées à l'élaboration des nouveaux dispositifs en étant force de proposition, elles risquent de devenir de simples opérateurs de services publics. Par ailleurs l'attribution des ressources budgétaires a également évolué à travers les CPOM. Ces changements ont entraîné un dialogue plus vertical avec les autorités de contrôle et nécessitent que les organismes gestionnaires réfléchissent à leur stratégie pour savoir comment se positionner comme interlocuteur privilégié dans ces nouvelles règles du jeu.

## En prélude à la formation

Les relations avec les autorités de contrôle sont devenues stratégiques à la fois dans la négociation financière mais également dans le développement des politiques publiques au sein des territoires. Ce module de formation propose de réfléchir aux options stratégiques qui s'offrent aux organismes gestionnaires pour ne pas se positionner uniquement en opérateur d'un service public.

## Témoignage

Ce module peut être réalisé en formation Intra, dans votre structure

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

### Objectifs :

- Comprendre le contexte des différents échelons des politiques sociales et leurs missions
- Comprendre l'évolution des relations entre acteurs d'un même territoire (ARS, organismes gestionnaires, établissements...) et les éventuels rapports de force
- Identifier les contraintes et les attentes des autorités de contrôle
- Identifier toutes les possibilités d'attribution de ressources pour une organisation

### Compétences :

- Etablir un positionnement stratégique sur un territoire
- Se positionner comme un gestionnaire capable d'augmenter ses financements
- Être force de proposition dans l'élaboration des politiques publiques
- Être capable de mener une négociation avec son autorité de contrôle

## PROGRAMME

### Séquence 1 : Le contexte des politiques sociales

- Les acteurs des politiques sociales et leurs missions
- Qui sont les autorités de contrôle (statut et délégation de pouvoir)
- Les instances de négociation

### Séquence 2 : Stratégie et négociation

- Les prérequis d'une stratégie
- Les différents positionnements qui s'offrent à une organisation
- Saisir et créer une fenêtre d'opportunité

### Séquence 3 : De la gestion à l'élaboration d'une politique publique

- Devenir un acteur d'élaboration
- Rester concurrentiel en garantissant une qualité d'accompagnement
- Développer en augmentant ses ressources financières

## PROFIL STAGIAIRE

**Prérequis :** Directeur général, Directeur de pôle, Directeur d'établissement ; Administrateurs

**Aptitudes :** Poste en lien direct avec les autorités de tarification avec pour mission le développement d'une organisation

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures

[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :

Lydie AUGUSTIN

Assistante de formation Andesi sur sites

[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)

les acteurs de  
la compétence

S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

640 euros  
Intra : nous consulter =  
[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

### DURÉE

2 jours  
14 heures

### DATE(S)

Nous consulter

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Marie Huberdeau

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

- Exposés théoriques suivis d'échanges collectifs
- Présentation d'exemple de négociation
- Présentation d'expérimentation développer en dehors des procédures classiques
- Partage d'expériences professionnelles pour illustrer les relations avec les autorités de contrôle

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter - à l'Andesi

Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à la veille de l'ouverture de la formation.



01 46 71 71 71

[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

## **Enjeux et déclinaison de la transformation de l'offre**

2304

Réorganisation de l'offre pour répondre à la logique de parcours / Penser et construire la transformation de l'offre

La transformation de l'offre nécessite de la part des directeurs et chefs de service une adaptabilité aux nouveaux enjeux des politiques sociales. En effet, la prise en charge d'hier en établissement a laissé la place à l'accompagnement modulaire, adapté aux besoins de la personne. Les parcours de vie évoluent dans le temps et nécessitent de la part des organisations de s'adapter, pour y répondre dans un contexte où l'inclusion, l'autodétermination et la coordination sont devenues des éléments centraux dans la mise en œuvre des projets.

Cette transformation de l'offre s'illustre par la création de dispositifs, plateformes, services et nécessite pour les directeurs de réussir à créer une dynamique de changement au sein de l'institution. Cette évolution demande également de « casser » les clivages entre organisations gestionnaires pour faire place à des partenariats resserrés, de la co gestion ou des dispositifs inter associatif.

Ce contexte de transformation vient impacter également les liens avec les autorités de contrôle confrontées à leur tour à la mise en œuvre de nouveaux dispositifs dans le cadre d'expérimentation.

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

### Objectifs :

- Comprendre le contexte législatif dans lequel se développe la transformation de l'offre
- S'approprier la logique de parcours des personnes accueillies
- Définir et connaître les notions de dispositifs, plateformes, service...
- Comprendre l'évolution des relations entre acteurs d'un même territoire (ARS, organismes gestionnaires, établissements...)
- Cerner les enjeux organisationnels et managériaux de cette transformation
- Identifier les évolutions d'attribution de ressources financières

### Compétences :

Être en capacité de :

- Connaître les dispositifs et leur mobilisation au service des parcours
- Se positionner comme acteur de la transformation de l'offre en mobilisant et animant le partenariat sur son territoire
- Accompagner les équipes de terrain dans l'évolution de leur pratique professionnelle tout en associant les personnes accompagnées et les familles.

## En prélude à la formation

La transformation de l'offre se traduit à travers une série de réformes des politiques sociales et médico-sociales qui visent à favoriser la logique de parcours des usagers. Ce module de formation propose de mieux comprendre le contexte dans lequel se déploie la transformation de l'offre et vise à donner des pistes concrètes de son déploiement.

## Témoignage

*Ce module peut être réalisé en formation Intra, dans votre structure*

## PROFIL STAGIAIRE

### Prérequis :

Directeur, coordinateur de pôle, chef de service, cadre coordonnateur de parcours et de projet

Être en poste en lien avec les autorités de tarification et les équipes de terrain.

Être impacté par la nécessité de se réorganiser pour répondre aux nouvelles exigences des politiques sociales.

### Aptitudes :

Aucune aptitude particulière requise.

## PROGRAMME

### Séquence 1 : La transformation de l'offre résultante d'une série de réformes

Séquence commune avec Accompagner le changement animée par Isabelle Cariat – 1jour

- Historique du cadre législatif qui a impacté le secteur social et médico-social
- La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale
- Décret n° 2010-870 du 26 juillet 2010 relatif à la procédure d'appel à projet et d'autorisation mentionnée à l'article L. 313-1-1 du code de l'action sociale et des familles
- Loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement (1)
- Loi de financement de la sécurité sociale pour 2016
- Décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social

### Séquence 2 : La transformation de l'offre : de quoi parle-t-on ?

- Définition des notions de dispositifs, plateformes... mises au regard des organisations des participants
- Nouvelle répartition des ressources budgétaires
- Les notions d'inclusion et d'autodétermination au cœur de l'accompagnement

### Séquence 3 : Devenir un acteur de la transformation de l'offre

- Réorganisation des ressources internes
- Accompagnement des équipes à se saisir du changement : travail sur la note d'opportunités, (comment rechercher pour les professionnels et les personnes en quoi les contraintes peuvent se penser comme une ressource)
- La dynamique de groupe et la notion d'institution dans le management de dispositifs « éparpillés »
- Le dialogue avec les autorités de contrôle dans le déploiement de la transformation de l'offre
- Evaluation du dispositif mis en place : quels impacts au niveau des ressources financières et humaines et auprès des différents acteurs

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures

[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :

Lydie AUGUSTIN

Assistante de formation Andesi sur sites

[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)

les acteurs de  
la compétence

S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

1280 €

### DURÉE

4 jours

### DATE(S)

21-22 septembre  
et  
18-19 octobre 2023

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Isabelle Cariat  
Marie Huberdeau



01 46 71 71 71  
info@andesi.com

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

- Exposés théoriques suivis d'échanges collectifs
- Présentation de nouveaux dispositifs pour illustrer la transformation de l'offre
- Présentation d'un pôle issu de la transformation de l'offre
- Partage d'expériences professionnelles pour illustrer la transformation de l'offre

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

Andesi

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à la veille de l'ouverture de la formation.

## **Le projet associatif, sa traduction et sa déclinaison**

2305

Concevoir, formaliser et mettre en œuvre le projet associatif  
Enjeux, méthodes et stratégies

## En prélude à la formation

Ce module s'inscrit dans un parcours modulaire comprenant :

**Module 1** Evolution et enjeux des politiques sociales nationales et européennes

**Module 2** Transformation de l'offre, Identifier sa stratégie de développement pour concevoir et mettre en œuvre un modèle d'organisation (Dispositif, pôle, plateforme) : compréhension, des évolutions sociales - appropriation – traduction – enjeu politique – Modèle d'organisation – évaluation des publics

**Module 3** Le projet associatif, sa traduction et sa déclinaison

## Témoignage

*Ce module s'inscrit dans le parcours prévu pour accompagner les gouvernances et dirigeances à anticiper et concevoir la politique associative et l'offre de service.*

*Il poursuit le développement des compétences acquises lors des module 1 (Connaitre les évolutions des politiques sociales sur le plan national et sur le plan européen pour concevoir son offre) et module 2 (Comprendre les enjeux de la transformation de l'offre pour identifier et la stratégie de développement de l'association et mettre en œuvre un modèle d'organisation)*

*Ce module peut se réaliser en formation Intra : au siège de votre association ou sur votre structure.*

## PROFIL STAGIAIRE

### Prérequis :

Exercer des fonctions de dirigeants associatifs (administrateurs, présidents, trésoriers)

Être en fonction de directeur général ou cadre de direction Avoir une expérience de bénévole ou de dirigeant d'une personne morale à but non lucratif

### Aptitudes :

Être en mesure de comprendre l'organisation d'un projet

Aucune obligation législative ou réglementaire n'oblige les associations d'action sociale et médico-sociale à se doter d'un projet associatif. Cependant les nouveaux enjeux et les mutations en cours en matière de réorganisation politique et institutionnelle invitent très fortement les associations à exprimer clairement leurs valeurs et leurs orientations stratégiques. Le projet associatif se doit d'être porté par les associés, dirigeants de droit. Car, quelle que soit la forme retenue (projet « classique », charte, déclaration d'intentions, etc.), il est le projet politique de l'association, celui qui donne le cap. Il est porteur du sens pour les établissements, les pôles, les plateformes, dans l'élaboration de leur propre projet et la formalisation de leur offre de service. Il soutient l'activité des professionnels et des bénévoles dans un contexte d'incertitude et de perte de repère sur les finalités de l'action.

Mais se doter d'un projet associatif ne s'improvise pas. Son élaboration et sa mise en œuvre reposent sur le choix d'une démarche méthodologique qui suppose qu'administrateurs, professionnels et personnes accompagnées soient associés dans un dispositif pertinent.

Ce séminaire vise à permettre aux dirigeants associatifs, qu'ils soient bénévoles ou salariés, de se doter des connaissances et des outils pour engager les démarches de conception, d'élaboration, de formalisation et de mise en œuvre de leur projet associatif ainsi que de sa future évaluation.

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

- Identifier l'ensemble des enjeux du secteur qui rend nécessaire l'existence du projet associatif.
- Décliner les différentes composantes du projet associatif au regard des caractéristiques et des spécificités de chaque association.
- Repérer les différentes démarches de réalisation du projet associatif et de sa future évaluation.

### Compétences

- Être en capacité d'identifier les enjeux du secteur qui donnent sens au projet associatif
- Être en capacité de comprendre les enjeux du projet associatif au regard des politiques sociales
- Définir les caractéristiques et spécificités de l'association
- Savoir décliner les composantes d'un projet associatif pour le mettre en œuvre
- Définir les critères d'évaluation d'un projet associatif

## PROGRAMME

### Les enjeux du secteur associatif et son éventuel devenir au regard des mutations en cours :

- planification, mutualisation, groupements, fusions, absorptions
- la question des petites associations

### Les différentes composantes du projet associatif :

- projet politique de transformation sociale, caractérisation de la population concernée
- les valeurs et leur traduction en termes de missions d'intérêt général et d'utilité sociale et sociétale
- organisation statutaire de l'association, rôle et fonction des différentes instances
- répartition et articulation des pouvoirs et la question de la gouvernance
- projet associatif et caractérisation de l'offre de service : projet politique et projet entrepreneurial

### Les phases de réalisation :

- dispositifs d'élaboration et démarches de mise en œuvre
- travail collectif et groupe stratégique
- rôle et participation des cadres, des professionnels, des usagers et/ou de leurs représentants

### L'évaluation du projet associatif

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures

[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :

Lydie AUGUSTIN

Assistante de formation Andesi sur sites

[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)

les acteurs de  
la compétence

S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

1020 €

### DURÉE

3 jours  
21 heures

### DATE(S)

9-10-11 octobre 2023

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

François Noble

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

- Exposés – Travaux de groupe – Témoignages et analyses de situations – Jeux pédagogiques – Réalisation d'un plan d'action.
- En début de formation, les participants se verront remettre le socle documentaire du formateur. Tout au long de la formation, ils bénéficieront d'une formation théorique, complétée d'analyses de cas pratiques.
- Pour conclure chaque séance, des temps d'échanges et de débat seront également organisés par les formateurs afin de répondre aux éventuelles questions restées sans réponse.

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque participant. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-participant à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le participant est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

- En Inter : Andesi
- Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à la veille de l'ouverture de la formation.



01 46 71 71 71

[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

# Réussir ses appels à projet/à manifestation d'intérêt

2306



Retourner au module de recherche

Dans le contexte de transformation de l'offre du secteur social et médico-social, les appels à projet (AAP) et les appels à manifestation d'intérêt (AMI), ou encore appels à candidature (APC) sont des leviers récurrents des autorités de tarifications et de contrôle. Ces types de mises en concurrence, comme le définissent les Agences Régionales de santé ont pour objectif de faire émerger des projets de création, d'extension, ou encore d'adaptation des offres de service des établissements.

Répondre à un appel à projet constitue pour les administrateurs et dirigeants du secteur un enjeu important pour engager la participation de leurs établissements ou de leurs services. Les rôles et missions de chacun devront être définis et articulés pour évaluer l'intérêt de répondre à ces appels à projet : Quels seront les enjeux du projet ? Comment identifier des ressources ? Quelles seront les opportunités et les limites du projet ? Comment constituer et présenter les réponses de l'appel pour valoriser sa candidature ?

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

- Savoir distinguer les procédures d'appels
- Maîtriser les cadres réglementaires
- Comprendre et savoir mettre en œuvre le processus de réponse à un appel à projet
- Différencier en les précisant les fonctions relevant de la gouvernance de celles propres aux dirigeants salariés pour articuler les responsabilités de chacun
- Etre en capacité d'analyser un cahier des charges d'appel à projet
- Savoir rédiger la réponse en respectant la procédure
- Favoriser la mise en valeur du projet à l'oral comme à l'écrit

## PROGRAMME

- La notion de « projet » selon les différentes appellations
- Les procédures (APP, AMI, APC...) dans leur contexte législatif
- Les enjeux du projet pour les services et établissements : en lien avec les objectifs, le territoire concerné, les bénéfices attendus et les ressources.
- Le dossier d'appels d'offres : « cahier des charges » et documents administratifs
- La demande au regard de sa faisabilité, des partenaires à mobiliser
- Les outils pour anticiper et mesurer la concurrence, les risques, les coûts
- Les modèles de livrables

## Témoignage

*Ce module peut être réalisé en formation Intra, dans votre structure ou au siège de votre association et être adossé à une offre de conseil ou supervision pour vous accompagner dans vos réponses à appels à projet.*

## PROFIL STAGIAIRE

**Prérequis :** Occuper une fonction de direction générale, de direction ou d'encadrement

**Aptitudes :** Être en mesure de participer à des réponses à appels à projet

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures

[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :

Lydie AUGUSTIN

Assistante de formation Andesi sur sites

[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)



S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

640 euros  
Intra : nous consulter (= [inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr))

### DURÉE

2 jours  
14 heures

### DATE(S)

2 et 3 octobre 2023 et 21 novembre  
2023

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Jean-Marie Poujol



01 46 71 71 71  
[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

Exposés théoriques avec échanges collectifs

Présentation de réponses à appel à projets pour illustrer les contraintes

Exercices pratiques

Partage d'expériences professionnelles

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter - à l'Andesi

Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à la veille de l'ouverture de la formation.

# « Fusion-absorption » : quel changement pour l'organisation ?

2307

NOUVEAU



Retourner au  
module de  
recherche

Les administrateurs, cadres dirigeants du secteur social et médico-social doivent s'organiser pour faire face à de nouveaux enjeux et envisager de nouvelles formes de coopération, voire de rapprochement. Ces « fusion-crédation, absorption ou apport partiel d'actifs » dans le secteur ESMS impliquent chaque organisation, chaque acteur dans un processus long et complexe. De plus, ces démarches de rapprochement, volontaires ou contraintes ne sont pas sans risque, qu'ils soient juridiques, financiers ou managériaux.

Ainsi, pour identifier les conditions de réussite, un accompagnement par la formation et le conseil permet d'aborder la multitude de questions que se posent les acteurs confrontés à ces rapprochements entre associations, fondations ou établissements. Comment articuler le projet au regard des politiques sociales ? Comment situer les organisations en lien avec les autorités de tarifications ? Comment impliquer les parties prenantes dans un souci d'équité ? Comment parvenir à signer un accord servant à la fois la qualité de services, d'accompagnement des personnes concernées, mais aussi les identités associatives et les cultures professionnelles ? Comment accompagner les changements organisationnels ? Quels impacts pour les professionnels dans leurs pratiques, leur carrière ? Quelle implication des instances représentatives ? Quels effets au niveau des divers partenariats ?...

En s'inspirant des expériences issues d'autres secteurs et en analysant les échecs passés, il est possible d'identifier les enjeux et les risques.

Rappeler la raison d'être du projet, déterminer les opportunités, communiquer sur les différentes étapes, autant d'actions qui participeront à trouver les bases d'un accord satisfaisant pour piloter la nouvelle organisation de façon convergente.

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

- Déterminer les contours et objectifs de la fusion
- Définir les conditions financières, organisationnelles et humaines de départ
- Identifier les forces et résistances au projet
- Etre en capacité d'établir un diagnostic
- Elaborer un plan d'action
- Etre en capacité d'équilibrer les enjeux financiers, humains et politiques
- Maitriser la communication avec les instances : IRP, CVS, ATC...

## Témoignage

*Cette formation peut être appuyée d'une mission conseil à définir après la première ou seconde journée pour soutenir le processus de réflexion et d'action des participants au sein de leur association ou organisation. Ce module peut être réalisé en formation Intra.*

## PROFIL STAGIAIRE

Administrateurs, directeur général, directeurs de pôle, de plateformes, d'établissements

## PROGRAMME

### 1re journée : travaux théoriques

- La définition et le cadre juridique de la fusion-crédation, fusion-absorption
- Les conditions économiques, financières et humaines de ces rapprochements
- Les éléments pour orienter la stratégie du projet
- La méthodologie du diagnostic
- L'élaboration et rédaction d'un accord
- La mise en œuvre de l'accord
- Les indicateurs pour anticiper les risques et l'accompagnement des acteurs

### 2e journée : travaux pratiques

Un accompagnement en groupe sera proposé aux participants sur la base des projets en cours et à venir dans l'organisation de chacun.

Une approche de conseil plus ciblée et personnalisée peut aussi être proposée sur cette seconde journée ou à la suite afin de favoriser la qualité des apports et dans le but de respecter la confidentialité nécessaire à ce type de projet.

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures

[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :

Lydie AUGUSTIN

Assistante de formation Andesi sur sites

[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)



S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

640 euros  
Intra : nous consulter (= [inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr))

### DURÉE

2 jours  
14 heures

### DATE(S)

Nous consulter

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Denis Malherbe



01 46 71 71 71  
[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

Apports théoriques

Exemples de différents cas de procédures

Participation active

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter - à l'Andesi

Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à la veille de l'ouverture de la formation.

# DEFINIR, PENSER ET CONDUIRE SA STRATEGIE RH

2308

Rôle de la gouvernance et de  
la dirigeance dans la gestion  
des richesses humaines

Dans le secteur social et médico-social, les employeurs et ceux qui ont délégué sont des "patrons" de TPE (très petites entreprises) ou de PME (petites et moyennes entreprises).

Ils ont donc à assumer toutes les responsabilités des employeurs de droit privé au regard de l'ensemble des salariés.

Les changements profonds liés aux évolutions législatives, aux règles du dialogue social individuel et collectif et aux évolutions du cadre conventionnel à venir (CCUE) impliquent de définir et de mettre en œuvre une politique et des stratégies de ressources humaines.

Le contexte social et économique actuel, auquel s'ajoutent les tensions sur l'emploi, rend impératif de préparer, définir et conduire une politique de gestion humaine des richesses et des compétences des collectifs de travail.

Ces changements impactent en interne les modalités de prise en charge des publics et de coopération entre les professionnels.

Ils nécessitent une évolution des pratiques qui souvent décalent les professionnels des fondements de leur savoir-faire et les insécurisent. Partant de clés de lecture issues des travaux en sociologie, psychosociologie et clinique du travail, ce séminaire invite les participants.es à penser des politiques d'accompagnement du changement centrées sur une compréhension de la complexité du travail concret et de ses différentes dimensions (identité, appartenance, implication, santé, pouvoir d'agir...).

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

- Actualiser ses connaissances sur les perspectives d'évolution du secteur
- Traduire ces informations en impacts sur la gestion humaine des richesses et des compétences individuelles et collectives
- S'appuyer sur et partager les différentes situations de terrain rencontrées par les participants
- Présenter l'ensemble des questions auxquelles doivent répondre les gouvernances et dirigeances afin d'améliorer la gestion des RH
- Connaître les apports fondamentaux de la clinique du travail pour une compréhension du travail concret
- Savoir analyser une situation de travail et diagnostiquer l'impact de changements sur l'activité
- Savoir repérer des situations susceptibles de générer de la souffrance

## En prélude à la formation

Affirmer sa politique des ressources humaines et construire une Gestion des Emplois et Parcours Professionnels (GEPP) pour la mettre en application, constituent des enjeux majeurs pour les institutions et leurs organisations.

Le programme détaillé de chaque séquence sera transmis sur demande. Ce cycle peut se réaliser en totalité ou partiellement, chacune des séquences pouvant être suivie et facturée de manière séparée. Ce module peut être réalisé en formation Intra.

## PROFIL STAGIAIRE

Ce module s'adresse à des administrateurs.trices, des directeurs.trices (d'association ou de fondation, directeurs.trices de pôles ou d'établissement) et cadres de direction hiérarchiques et fonctionnels (DRH, ...) exerçant dans le champ de l'économie sociale et solidaire et désirant se perfectionner dans l'élaboration et le pilotage de leurs politiques des Ressources Humaines.

**Prérequis :** Administrateurs.trices ou membres de bureaux d'associations sociales et médico-sociales ; Directeurs.trices généraux, Directeurs.trices de structures, DRH

**Aptitudes :** en lien avec les prérequis

## PROGRAMME

Le parcours est articulé autour de trois séquences, soit cinq journées, dont les quatre premiers portent sur des thématiques contemporaines ciblées : nouvelles formes d'action, nouvelles fonctions, nouvelles activités... Elles sont toutes abordées sous un angle qui fait le fil rouge du parcours : la définition et la construction des relations dans les organisations contemporaines. Chaque séquence se propose d'explorer, d'analyser et de penser des modalités de coopération, de dialogue social, d'autorité ou de traitement de la conflictualité.

La dernière journée organise l'élaboration pour chaque participant.e d'un projet d'action.

### Séquence 1 : Elaborer et mettre en œuvre une stratégie RH

- Apports théoriques sur le management stratégique en économie sociale.

Principes et pré-requis

- Méthodologies de diagnostic d'une fonction RH
- Schéma méthodologique d'un plan performance en RH
- Elaboration d'outils de pilotage RH et de tableaux de bords de suivi
- Mise en place méthodologique d'une GEPP
- Schémas d'optimisation de la fonction RH au sein de l'organisation

### Séquence 2 : Intégrer une clinique du travail dans sa politique RH pour garantir la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)

- Caractéristique, dynamiques et enjeux du Travail : rapport prescrit / réel.

Rapport subjectivité / collectif. Pouvoir d'agir....

- Les aspects sociologiques et psychologiques de l'investissement dans le travail : le métier, l'activité...
- Les théories de l'accompagnement du changement

### Séquence 3 : Mise en application : définir les axes de sa politique RH

- Consolidation des diagnostics, notamment à partir des retours d'expériences
- Définition des contours d'un projet d'action et de ses conditions de mise en œuvre

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures

[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :

Lydie AUGUSTIN

Assistante de formation Andesi sur sites

[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)

les acteurs de  
la compétence

S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

Séq. 1 ou 2 : 640 € - Séq. 3 : 320 €  
Module complet : 1600 €  
Intra : nous consulter (= [l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr))

### DURÉE

Séq. 1 : 2 jours  
Séq. 2 : 2 jours  
Séq. 3 : 1 jour

### DATE(S)

Séq. 1 : 23 et 24 mars  
Séq. 2 : 20 et 21 avril  
Séq. 3 : 16 mai

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Séquence 1 : Jean-Marie Poujol  
Séquence 2 : Marie-Caroline Artaud  
Séquence 3 : Marie-Caroline Artaud et  
Jean-Marie Poujol

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

Exposés participatifs

Mises en situation

Partages d'expérience

Documents et supports de cours remis aux participants

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter - à l'Andesi

Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à la veille de l'ouverture de la formation.



01 46 71 71 71

[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

2309

**Mettre en place un CPOM**

## En prélude à la formation

**Jean-Pierre Hardy** a été inspecteur Ddass, puis un des piliers de la DGAS de 1998 à 2009 et directeur délégué aux solidarités et au développement social à l'ADF de 2010 à 2015. Après avoir été son directeur à la stratégie [conter] et aux finances [compter], il est actuellement trésorier national de France-Horizon.

Il est l'auteur chez Dunod de *Financement et tarification des établissements et services* (5ème édition 2019), de *La marchandisation du travail social : fausses peurs et réalités* (2014). Il est chez Dunod co-auteur avec Jean-René Loubat et Marie-Aline Bloch de *Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale*, préfacé par Denis Piveteau (2ème édition 2022).

## Témoignage

**TOUT SAVOIR SUR LES CPOM !**

*Cette journée peut être suivie le lendemain par une journée sur l'EPRD : outil financier obligatoire pour les CPOM dans le secteur des personnes âgées dépendantes et le secteur des personnes en situation de handicap relevant des ARS*

## PROFIL STAGIAIRE

Directeurs et cadres dirigeants d'établissements et services, Directeurs adjoints, Cadres fonctionnels du territoire, Cadres financiers.  
Cadres des autorités administratives de contrôle et de tarification

Dans les prochaines années, les CPOM seront généralisés dans le secteur des personnes âgées et des personnes en situation de handicap. Il reste encore facultatif dans les autres secteurs du social et du médico-social.

Les CPOM de la « première génération » doivent être remplacés par des CPOM 5 P.

Un CPOM a cinq P (C5POM) :

- P comme pluri annualité ;
- P comme pluri établissements et services ;
- P comme pluri financeurs ;
- P comme parcours ;
- P comme Plateforme coopérative de services territorialisés

La réforme de la tarification des établissements pour personnes en situation de handicap devra donc prendre en compte le fait qu'elle doit désormais se déployer dans le cadre de CPOM. Cette réforme de la tarification concerne les établissements relevant de la compétence des PCD.

Les CPOM modifient de façon majeure la nature des relations entre les institutions et les pouvoirs publics. La mise en œuvre de ces conventions ne saurait se limiter à des aspects uniquement budgétaires et comptables. C'est bien sur les registres politiques, stratégiques et institutionnels que sont aujourd'hui convoqués les gestionnaires et les autorités de tarification et de contrôle qui devront mettre en place une nouvelle gouvernance compte tenu des nouvelles logiques qu'imposent les CPOM :

- Passage d'un contrôle administratif et budgétaire *a priori* à un contrôle de l'efficacité *a posteriori* ;
- Passage d'une tarification administrée « aux charges historiquement approuvées » à une tarification « à la ressource » et « aux prestations » ;
- Passage d'une logique d'établissements isolés à une logique de plateforme de services.

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

Découvrir les principes fondateurs des CPOM et leurs caractéristiques techniques, stratégiques et institutionnelles pour l'ensemble des ESSMS et des tarificateurs ;

- Mesurer les enjeux et finalités des CPOM dans le cadre de la mise en œuvre des priorités des politiques publiques départementales ;
- Elaborer et évaluer un CPOM ;
- Prendre en compte l'obligatoire généralisation des CPOM dans les EHPAD, le secteur des adultes handicapés et de l'aide à domicile, le secteur de « l'accueil, hébergement, insertion » prévue par la législation ;
- Répondre aux incitations législatives pour conclure des CPOM dans le secteur de la lutte contre les addictions et le secteur de la protection de l'enfance, en examiner l'opportunité et les possibilités ;
- Appréhender les changements sur les métiers du tarificateur et du contrôleur ainsi que ceux des dirigeants et directeurs d'ESSMS.

Maîtriser la gestion comptable et budgétaire et du fonctionnement des CPOM

## PROGRAMME

- Le contexte législatif et les origines de la mise en place des CPOM
- Les enjeux et finalités des CPOM
- Quelle place pour le CPOM ?
- Préparation, négociation et signature du CPOM
- Formalisation du contrat
- Les apports de la contractualisation
- Les nouveaux modes de relations ESSMS / autorités de tarification
- Le cycle budgétaire sous convention pluriannuelle
- Mise en œuvre et suivi du CPOM : exécution, dénonciation, contentieux
  - Suivi de l'exécution et évaluation
  - Quelles modalités de dénonciation du contrat ?
  - Manquement de l'une des parties à ses obligations contractuelles : quelles conséquences ?
  - Les voies de recours
  - Le contentieux
- La généralisation des CPOM et les réformes de la tarification

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures

[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :

Lydie AUGUSTIN

Assistante de formation Andesi sur sites

[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)



S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

320 euros  
Intra : nous consulter (= [inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr))

### DURÉE

1 jour  
7 heures

### DATE(S)

11 mai  
16 novembre

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Jean-Pierre Hardy



01 46 71 71 71  
[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

En début de formation, les apprenants se verront remettre le socle documentaire du formateur.

Tout au long de la formation, ils bénéficieront d'une formation théorique, complétée d'analyses de cas pratiques.

Pour conclure chaque séance, des temps d'échanges et de débat seront également organisés par le formateur afin de répondre aux éventuelles questions restées sans réponse.

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter - à l'Andesi  
Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à la veille de l'ouverture de la formation.

# Un EPRD peut en cacher plusieurs autres

Comprendre les principes des grandes réformes tarifaires

2310



Retourner au module de recherche

Dans un environnement économique de plus en plus contraint et normé, il est essentiel de comprendre les principes des grandes réformes tarifaires et de s'approprier le nouvel outil budgétaire des CPOM dans le secteur des personnes âgées et le secteur du handicap relevant des ARS : l'EPRD (Etat Prévisionnel de recettes et de dépenses).

Cela implique également d'appréhender les changements sur les métiers du tarificateur et du contrôleur ainsi que ceux des dirigeants.es et directeurs et directrices d'ESSMS.

## En prélude à la formation

**Jean-Pierre HARDY** a été inspecteur Ddass, puis un des piliers de la DGAS de 1998 à 2009 et directeur délégué aux solidarités et au développement social à l'ADF de 2010 à 2015. Après avoir été son directeur à la stratégie [conter] et aux finances [compter], il est actuellement trésorier national de France-Horizon. Il est l'auteur chez Dunod de *Financement et tarification des établissements et services* (5ème édition 2019), de *La marchandisation du travail social : fausses peurs et réalités* (2014) et co-auteur avec Jean-René Loubat et Marie-Aline Bloch de *Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale*, préfacé par Denis Piveteau (2ème édition 2022).

## Témoignage

*Cette journée peut être précédée la veille par une journée sur les CPOM.*

## PROFIL STAGIAIRE

Directeurs.trices et cadres dirigeants d'établissements et services, Directeurs.trices adjoints.es, Cadres fonctionnels du territoire, Cadres financiers. Cadres des autorités administratives de contrôle et de tarification

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

- Situer les différents CPOM et EPRD dans le secteur médico-social
- Repérer les changements que le CPOM et l'EPRD introduisent dans les métiers de contrôleur, directeurs.trices et dirigeants.es, Identifier les documents composants l'EPRD et le nouveau calendrier de la procédure budgétaire.
- Maîtriser la gestion comptable et budgétaire et du fonctionnement des CPOM

## PROGRAMME

### 1. Les Etats des prévisions des recettes et des dépenses (EPRD)

- EPRD avec et sans contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM)
- Un EPRD par CPOM ou un EPRD avec plusieurs CPOM (CPOM secteur handicap et secteur personnes âgées).
- EPRD et la fin des sections d'imputation tarifaire dans les EHPAD
- EPRD et tarification « à la ressource » : « budget base zéros dans le secteur du handicap et équations tarifaires au GMP et GMPS dans les EHPAD
- EPRD et services gérés en commun dont frais de siège social ?

### 2. Comprendre les enjeux et l'architecture de l'EPRD : Les différences composantes de l'EPRD dans le secteur médico-social

- Le compte de résultat prévisionnel principal (CRPP) et les comptes de résultats prévisionnels annexes (CRPA)
- Le tableau de passage à la capacité d'autofinancement (CAF)
- Le tableau de financement prévisionnel des investissements
- Le fond de roulement (FR) prévisionnel, le besoin en fonds de roulement (BFR) prévisionnel et la trésorerie prévisionnelle.

### 3. Le nouveau calendrier de la procédure budgétaire

- Les processus de validation de l'EPRD
- Les critères d'appréciation des déséquilibres financiers
- Délai de transmission de l'Etat réalisé des recettes et des dépenses et affectation des résultats
- La libre affectation des résultats

### 4. Dégager une capacité d'autofinancement (CAF) pour une politique d'investissement sur le long terme des activités, des établissements ou services sous CPOM

- La maîtrise des outils d'analyse financière comme préalable à la réalisation de l'EPRD (CAF, FRI, FRE, BFR...)
- L'analyse du plan global de financement pluriannuel (PGFP)

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures

[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :

Lydie AUGUSTIN

Assistante de formation Andesi sur sites

[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)



S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

320 euros  
Intra : nous consulter (= [l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr))

### DURÉE

1 jour  
7 heures

### DATE(S)

12 mai  
17 novembre

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Jean-Pierre HARDY



01 46 71 71 71  
[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

En début de journée, les apprenants.es se verront remettre le socle documentaire du formateur.

Tout au long de la séance, ils/elles bénéficieront d'une formation théorique, complétée d'analyses de cas pratiques.

Pour conclure chaque séance, des temps d'échanges et de débat seront également organisés par le formateur afin de répondre aux éventuelles questions restées sans réponse.

Les apprenants.es pourront travailler sur leur EPRD sous la supervision du formateur

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter - à l'Andesi

Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à la veille de l'ouverture de la formation.

# Gestion de crise et communication

Savoir repérer, anticiper et réagir avec professionnalisme et sérénité

2311

NOUVEAU



Retourner au module de recherche

Depuis le début des années 90, date des crises médiatisées de l'affaire du sang contaminé puis de l'ARC, la confiance accordée au secteur de l'intérêt général par l'opinion publique s'est transformée en défiance a priori. Dans notre société hyper connectée, Internet et les réseaux sociaux apparaissent comme un terrain propice à l'amplification d'une crise notamment parce qu'une information peut rapidement devenir virale.

Les organisations, associations et établissements, par leurs activités en lien avec des publics vulnérables et leurs obligations de bonne gestion, sont susceptibles d'être confrontés à des événements indésirables nécessitant une réponse à la fois rapide, appropriée et partagée en termes de prévention et de gestion de crise. Dès lors, ils doivent redoubler de vigilance et de transparence en matière d'informations et de communication, et être capables d'anticiper et de faire face pour ne pas se laisser déborder par une situation complexe pouvant engendrer des atteintes à l'image de leur institution.

## Témoignage

*Cette formation est adaptée et connectée aux problématiques rencontrées par les professionnels engagés au sein des organisations sociales et médico-sociales.*

*Elle s'appuie sur l'intelligence et la connaissance collectives de l'environnement et propose des études de cas en situation réelle.*

*Emmanuelle Soublin, Directrice de la communication des Petits Frères des Pauvres, après un long passage à la Croix-Rouge française et auparavant chez Publicis, anime cette formation.*

*Ce module peut être réalisé en formation Intra, dans votre structure.*

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

- Comprendre les enjeux stratégiques de la gestion d'une crise au sein d'un établissement et de ses impacts tant en interne qu'en termes d'image.
- Prendre conscience des incidences d'une crise mal gérée.
- Être capable de détecter les événements indésirables qui peuvent conduire à une crise organisationnelle et d'image pour agir en conséquence.
- Connaître et maîtriser les conduites à tenir, de la gestion prévisionnelle d'une potentielle crise à la gestion d'une crise avérée en communication.
- Pouvoir aborder cette question sensible avec transparence, sérénité et lucidité en équipe.

## PROGRAMME

- La crise : quelques fondamentaux pour mieux la repérer et la gérer
- Les événements indésirables potentiels dans vos établissements (cartographie des risques) : mieux les repérer pour anticiper la crise (interne et externe)
- Les quatre conduites à tenir pour aborder sereinement une situation de crise
- La cellule de crise et le processus de gestion d'une crise
- Le rôle central de la communication interne
- La gestion d'une crise médiatique (potentielle ou avérée)
- La crise et ses contingences : transformer une contrainte en opportunité

## PROFIL STAGIAIRE

**PRE-REQUIS** : cadre de direction ou de la gouvernance amené à intervenir dans la communication interne et/ou externe

**APTITUDES** : capacités d'analyse et de prise de recul

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures

[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :

Lydie AUGUSTIN

Assistante de formation Andesi sur sites

[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)



S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

640 euros  
Intra : nous consulter (= [l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr))

### DURÉE

2 jours  
14 heures

### DATE(S)

3-4 avril  
23-24 novembre

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Emmanuelle Soublin

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

Apports théoriques, études de cas, partage d'expériences, jeux de rôle.

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter - à l'Andesi  
Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à la veille de l'ouverture de la formation.



01 46 71 71 71

[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

## **Exercer en équipe de direction**

2312

Construire et animer les espaces de coopération des cadres dirigeants

La complexité des organisations, l'incertitude liée à l'évolution des environnements, les risques liés aux responsabilités, les enseignements tirés de la crise sanitaire, rendent l'exercice du pouvoir et de l'autorité et l'accomplissement de la fonction de direction et d'encadrement particulièrement difficiles. La prise de décision dans les choix politico-stratégiques, managériaux ou cliniques, inhérente aux métiers de dirigeants, s'avère souvent délicate et risquée.

Cependant, si la solitude de celui qui doit trancher pour accomplir ses missions et mener ses équipes à bon port est consubstantiel à l'exercice du pouvoir, le processus qui mène à la décision requiert de plus en plus l'apport d'avis, d'expertises et de réflexions collectives.

Gouverner, diriger, manager des organisations et des collectifs de travail entraînent à la formation d'équipes de direction. Encore faut-il définir ce qui les spécifie aujourd'hui, ce qui les rendrait plus signifiantes et opérantes qu'hier et faire valoir la rénovation de leurs modalités d'exercice.

Que signifie l'existence d'équipes de direction dans un contexte marqué par la désinstitutionnalisation, la montée en puissance des directions générales et des sièges fonctions supports, les réformes de la tarification et le développement des CPOM, le management par pôles en dispositifs ou en plateformes de services ?

En quoi participent-elles à la clarification des postures entre pouvoir, responsabilité et coopération, entre autorité, Dirigeance, management et co-construction ?

Quelles plus-values apportent-elles aux projets des institutions et à la qualité de leur mise en œuvre ? Comment doivent-elles être dorénavant pensées et organisées, de manière différenciée selon le type et la taille de l'organisation, pour construire du collectif tout en contribuant à ce que les acteurs s'individuent et non s'atomisent ?

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

- Différencier ce qui appartient à l'exercice solitaire du pouvoir et de la responsabilité de la coopération entre cadres dirigeants : entre processus de décision et action de décider ;
- Différencier les modalités des équipes de direction en fonction de la diversité des organisations ;
- Penser l'exercice de l'autorité à plusieurs comme construit permanent et fragile ;
- Définir le projet managérial de son équipe de direction, élaborer des repères pour l'action collective ;
- Faire institution ;
- Identifier les dispositifs facilitant la co-construction

## PROGRAMME

### Séquence 1 : Les équipes de direction : de la diversité à la coopération – F. Noble

Bref rappel de l'évolution des environnements et de leurs incidences sur les organisations

Adaptation / mutation des personnes morales gestionnaires et de leurs établissements et services, transformation de l'offre

La diversité des équipes de direction et les espaces qu'elles représentent selon leur position au sein de l'institution : espaces politico-stratégique, technico-stratégique et opérationnel

Les conditions d'exercice de chacune des équipes de direction

La question de la coordination institutionnelle

### Séquence 2 : Equipe de direction : co-construire pour manager – M. Foudriat

Les perspectives théoriques : stratégique et systémique, cognitive et constructiviste, pragmatique

L'analyse des changements organisationnels

Les questions théoriques de toute co-construction

La construction de dispositifs méthodologiques

Les postures managériales

### Séquence 3 : Décentralisation, subsidiarité et fonctions dirigeantes – R. Janvier

Du centre au seuil : un pas de côté

Relecture des réalités vécues dans les établissements et services des participants

Quelques repères théoriques (écosystème, pensée complexe...)

Perspectives ouvertes par le changement de regard quant à la conception des fonctions de cadre

### Séquence 4 : L'équipe de direction au défi d'un management alternatif – F. Batifoulier

La difficulté des temps nécessite de dépasser les effets de mode pour poser les bases d'un management alternatif qui s'organise autour de notions clés :

l'institution, la clinique, la délibération... et la place d'exception :

## Témoignage

*Ce cycle de 4 journées s'adresse aux dirigeants et aux cadres soucieux de repenser le fonctionnement de leurs équipes de direction pour faire exister collectivement, chacun à sa place et de sa place, des « systèmes politiques » fondant leur légitimité et leur autorité.*

*Chaque séquence est animée par un intervenant différent. Le programme détaillé de chaque séquence sera transmis sur demande.*

*Ce cycle peut se réaliser en totalité ou partiellement. Chacune des séquences pouvant être suivie et facturée de manière séparée.*

*Ce module peut être réalisé en formation Intra, dans votre structure*

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures  
[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :  
Lydie AUGUSTIN  
Assistante de formation Andesi sur sites  
[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)



### S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

1 séquence : 320 euros  
Cycle complet : 1280 euros  
Intra : nous consulter (= [inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr))

### DURÉE

4 jours pour le cycle complet  
28 heures

### DATE(S)

31 janvier, 28 février, 28 mars, 25 avril  
12 Septembre, 10 octobre, 7 novembre,  
5 décembre

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Francis Batifoulier, Michel Foudriat,  
Roland Janvier, François Noble



01 46 71 71 71  
[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

Exposés théoriques suivis de débats collectifs ;  
Mises en situation à partir d'expériences professionnelles passées ou en cours.

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter - à l'Andesi  
Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap  
Isabelle CARIAT  
Tél. : 01 46 71 71 71  
Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à la veille de l'ouverture de la formation.



A l'heure où le secteur est traversé par une succession de crises et de transformations majeures qui questionnent le sens du travail social, les professionnels attendent de leurs cadres de direction un management qui remette les valeurs au centre de l'action.

Comment alors, en tant que cadre, permettre à chacun de comprendre l'évolution des politiques sociales et expliciter les changements nécessaires à la mise en œuvre des missions, des principes opératoires et à l'organisation même de l'institution ? Comment redonner à chacun un rôle en adéquation avec ses valeurs, garantissant la qualité de l'accompagnement des personnes accueillies ? Quels modes de management choisir pour incarner les fonctions opératoires mais aussi symboliques de cadre de direction ?

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

- S'approprier les enjeux actuels dans les institutions et leurs conséquences pour les cadres de direction dans leurs pratiques managériales
- Clarifier les contours et limites des fonctions de direction et d'encadrements (*garantie du cadre et de la qualité de l'accompagnement, animation et régulation d'équipe, conduite de projet...*)
- Revisiter les courants du management et les différentes modalités d'encadrement
- Expérimenter des actions managériales spécifiques en lien avec son contexte professionnel, pour choisir un management pertinent en fonction des situations
- Auto-diagnostiquer sa pratique (atouts et points de développement) et élucider ses modes de conduite, d'animation d'équipe et les processus de groupe
- S'approprier des outils managériaux conceptuels et méthodologiques pour accompagner les pratiques des professionnels et permettre à chacun de comprendre son rôle et sa contribution à l'atteinte de buts communs pour faire institution

## PROGRAMME

**Séquence 1** : Enjeux de la fonction managériale aujourd'hui face aux questionnements sur le sens du travail social

**Séquence 2** : Les dimensions managériales au service des fonctions de direction

**Séquence 3** : Ajuster sa propre pratique de direction au regard des enjeux institutionnels et sociétaux

## Témoignage

*Un temps de formation qui permet de prendre du recul sur les attendus de sa fonction, et d'explorer ses propres pratiques pour mieux les faire évoluer, et ainsi garantir un cadre institutionnel porteur de pratiques professionnelles justes.*

*Les différentes séquences de ce module peuvent être suivies indépendamment les unes des autres.*

## PROFIL STAGIAIRE

**PRE-REQUIS** : être en fonction de cadre de direction (directeur/directrice, chef.fe de service,...)

**APTITUDES** : aptitude réflexive et à élaborer sur sa pratique ; appétence au partage d'expérience avec ses pairs.

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures  
[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :  
Lydie AUGUSTIN  
Assistante de formation Andesi sur sites  
[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)



### S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

640 euros/séquence  
Intra : nous consulter (= [l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr))

### DURÉE

Séquence 1 : 2 jours  
Séquence 2 : 2 jours  
Séquence 3 : 2 jours

### DATE(S)

Séquence 1 : 30 et 31 mars 2023  
Séquence 2 : 17 et 18 avril 2023  
Séquence 3 : 25 et 26 mai 2023

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Séquence 1 : Jérôme Delassus  
Séquence 2 et 3 : Daniel Thiébault



01 46 71 71 71  
[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

Méthodes actives et participatives, constituées d'apports de connaissances pluridisciplinaires, de travaux de groupes et de partages d'expériences.

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter - à l'Andesi  
Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à une semaine avant l'ouverture de la formation.

## **Garantir l'autodétermination des personnes accompagnées**

2314

**NOUVEAU**

La participation des  
personnes accompagnées :  
quels enjeux pour les  
différents acteurs ?

Des associations ont engagé une véritable révolution interne pour repenser à tous les niveaux la participation des personnes accompagnées et des professionnels. Cette ambition est réaffirmée à l'heure actuelle, notamment par la Haute Autorité de Santé (HAS) qui, dans le cadre de son programme de travail, a inscrit une recommandation intitulée « Faciliter l'engagement des usagers au service de leur santé, de leurs pairs et des organisations ». Le Haut Conseil en Travail Social (HCTS) a également fait de la « cause de la participation des personnes accompagnées » une priorité. Or, pour que tous les niveaux de participation - faire partie, prendre part, apporter une part - puissent être mis en œuvre, cela suppose un changement profond des représentations et des modalités d'actions de toute l'organisation associative, de la gouvernance à l'ensemble des acteurs.

## En prélude à la formation

Cette formation est issue du partenariat Andesi-Alfapsy consécutive à la réponse à un appel à projet de La Fondation de France. S'interroger sur la participation des personnes concernées au niveau des instances de gouvernance et dirigeance a conduit l'Andesi et Alfapsy à organiser un colloque sur cette thématique, à organiser une formation relative à l'intervention de personnes concernées pour devenir formateur pair, et enfin à animer des **Journées Rendez-vous** à Paris, en Province autour de cette thématique.

Lors de ces différentes rencontres, le retour d'expériences croisées : administrateurs et/ou directeurs – travailleurs sociaux et personnes accompagnées révèlent les leviers, freins, impacts, perspectives d'expérimentations singulières, liées à des opportunités, des contraintes, des appels à projet.... Ils ont permis aux intervenants de cette formation de repérer en quoi ces espaces d'intéressement, et/ou espaces décisionnaires visent à favoriser une démarche d'autodétermination.

## Témoignage

*Ce module peut être réalisé en formation Intra, dans votre structure*

### PROFIL STAGIAIRE

#### PRE-REQUIS :

Occuper des fonctions d'administrateurs, de directions générales (journée destinées aux gouvernances et dirigeances associatives)

Ou être en responsabilité d'encadrement

APTITUDES : en lien avec les pré-requis

### OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

La formation doit permettre aux participants de :

- Définir les différentes conceptions de la participation et mettre en valeur l'ensemble des travaux récents favorisant la participation des personnes ;
- Identifier les conditions qui favorisent ou limitent la participation
- Mettre en valeur des expériences inspirantes qui favorisent le pouvoir d'agir des acteurs (professionnels et personnes accompagnées), les soumettre à la critique pour transformer la prise de conscience en prise en compte
- Définir ensemble des nouveaux leviers pour favoriser la participation des personnes, leviers internes et externes (ressources mobilisables, notamment les associations et groupes de personnes accompagnées)
- Imaginer de nouvelles modalités de participation des personnes accompagnées

### PROGRAMME

#### Séquence 1 : La participation, une onde choc pour les gouvernances et dirigeances associatives.

*De la situation de vulnérabilité à la capacité à agir : présentation d'un récit/parcours par un formateur pair*

- Quels sont les perceptions sur ce récit de vie ?
- En quoi le regard sur la participation en est impacté ou non ?

*Intervention sur la question de la participation.*

- Quelle évolution des politiques publiques ? A l'articulation entre plusieurs cadres de pensée et d'action publique : d'un côté le renforcement du pouvoir d'agir et le savoir d'usage/d'expérience, et de l'autre le parcours de l'usager et l'inclusion sociale,
- Quelles évolutions dans les pratiques institutionnelles ? Quelle prise de conscience de cette question dans les organisations du secteur social et médico-social ?
- Travail réflexif :
- Quelles sont les expériences de participation au sein des associations présentes ?
- Quelles instances favorisent cette participation des personnes ?
- Quels sont les impacts identifiés, les réussites et les difficultés rencontrées ?

#### Séquence 2 : l'autodétermination comme objectif et chemin d'apprentissage

- Comprendre le principe d'autodétermination
- Situer le principe d'autodétermination au regard de l'évolution des politiques sociales, des recommandations HAS,
- Accompagner les pratiques professionnelles pour penser l'autodétermination comme un apprentissage
- Prendre en compte des temporalités et l'apprentissage mutuel : les personnes dans ce contexte sont porteuses de savoirs et dans le même temps apprenantes. Et en miroir, il en est de même pour les professionnels et les instances dirigeantes.

#### Travail réflexif :

Elaborer un projet managérial garantissant le développement du pouvoir d'agir et la participation des personnes concernées

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures  
[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :  
Lydie AUGUSTIN  
Assistante de formation Andesi sur sites  
[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)



### S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

1200 euros  
Intra : nous consulter (= [inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr))

### DURÉE

2 jours  
14 heures

### DATE(S)

30 et 31 janvier 2023  
7 et 8 novembre 2023

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Séverine Ternisien  
Un.e personne concernée (formateur.trice  
pair, pair aidant.e...)



01 46 71 71 71  
[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

Apports théoriques, législatifs et documentaires  
Travail réflexif  
Partage et découverte d'expériences inspirantes

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter - à l'Andesi  
Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à 15 jours avant l'ouverture de la formation.

# Garantir la bonne utilisation des ressources matérielles

Pilotage financier d'un établissement ou d'un service médico-social (ESMS)

2315



Retourner au module de recherche

L'évolution du financement du secteur médico-social engage toujours plus, et davantage encore que par le passé, les cadres de direction et les gestionnaires à maîtriser la gestion comptable, budgétaire et financière afin de piloter, développer un projet, négocier avec les partenaires, décider d'une orientation à court ou à plus long terme (exploitation et investissement).

De plus la mise en place d'une formalisation pluriannuelle du pilotage des Établissements et services médicosociaux, le développement de nouveaux outils comme l'EPRD (Etat Prévisionnel de recettes et de dépenses) et du PPI (plan pluriannuel d'investissement), obligent chaque organisation à développer des compétences internes pour assurer un dialogue de gestion régulier et pertinent avec les instances gouvernantes et les autorités de tarification.

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

### Séquence 1 :

- Connaître les bases de la comptabilité, de la gestion budgétaire et du Compte Administratif
- Comprendre la logique financière du CPOM et de l'EPRD

### Séquence 2 :

- Maîtriser l'analyse financière appliquée aux ESMS
- Développer une vision prospective de la gestion des investissements
- Appréhender les équilibres financiers fondamentaux des ESMS

### Séquence 3 :

- Mesurer les enjeux et finalités du plan pluriannuel d'investissement (PPI)
- Maîtriser les étapes de la construction du PPI et le cadre normalisé

## PROGRAMME

### Séquence 1 : Gestion comptable et budgétaire

- Le cadre réglementaire comptable (principes, obligations, quelques notions comptables)
- Les documents de synthèse (bilan, compte de résultat, annexe)
- La prévision budgétaire
- La réglementation budgétaire et comptable des ESMS (budget prévisionnel, Compte administratif, EPRD, ERRD)

### Séquence 2 : L'analyse financière

- Le passage du bilan comptable au bilan financier
- L'analyse du bilan financier en lien avec les équilibres financiers fondamentaux
- Fonds de Roulement d'Investissements (FRI)
- Fonds de roulement d'exploitation (FRE)
- Besoin en fonds de roulement (BFR)
- Fonds de roulement net global (FRNG)
- Trésorerie
- Gestion de la trésorerie au quotidien

### Séquence 3 : Le Plan Pluriannuel d'investissement - P.P.I

- Les investissements
- Le plan pluriannuel d'investissement et son cadre normalisé
- Le plan de financement
- Les surcoûts

## Témoignage

*Ce module est décomposé en trois séquences interreliées mais indépendantes, permettant à chacun de rejoindre la formation au stade souhaité. En effet les stagiaires peuvent suivre indépendamment la séquence 1,2 et 3 en fonction de leurs attentes et de leur maîtrise des sujets abordés.*

*Il peut être réalisé en formation Intra dans votre structure et s'adapter à vos besoins.*

*Echanges autour des documents financiers apportés par les stagiaires.*

## PROFIL STAGIAIRE

### PRE-REQUIS :

- Aucun prérequis n'est demandé pour la séquence 1.
- Pour les stagiaires qui souhaitent rejoindre la formation lors de la séquence 2, une maîtrise des sujets abordés en séquence 1 est vivement conseillée.
- Pour les stagiaires qui souhaitent rejoindre la formation lors de la séquence 3, une maîtrise des sujets abordés en séquence 1 et 2 est demandée.

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures

[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :

Lydie AUGUSTIN

Assistante de formation Andesi sur sites

[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)

les acteurs de  
la compétence

S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

Séquence 1 ou 2 : 960 € / séquence 3 :  
640 €  
Intra : nous consulter (= [l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr))

### DURÉE

Module 1 : 3 jours  
Module 2 : 3 jours  
Module 3 : 2 jours

### DATE(S)

Séquence 1 : 3, 4, 5 avril  
Séquence 2 : 5, 6, 7 juin  
Séquence 3 : 27 et 28 septembre

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Philippe Tressard

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

- Alternance d'apports théoriques et d'exercices d'application (individuels et collectifs)
- Étude de cas pratiques sur la base de données réelles choisies parmi les documents apportés par les stagiaires (*les participants sont fortement invités à amener leurs documents financiers*).

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter - à l'Andesi  
Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à 15 jours avant l'ouverture de la formation.



01 46 71 71 71

[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

## **Gérer et accompagner les ressources humaines**

2316

Manager dans le respect du droit du travail et dans l'objectif d'une meilleure qualité de vie au travail (QVT)

Ces toutes dernières années et très récemment encore, certaines règles applicables en droit du travail ont été profondément modifiées. Les cadres des institutions sociales et médico-sociales doivent maîtriser ces évolutions afin d'assumer de façon efficiente et sécurisée la gestion de leurs ressources humaines.

Par ailleurs, ces évolutions entraînent aussi des mutations dans l'organisation et le sens donné au travail, et contribuent à complexifier la prévention de la souffrance au travail.

Pour les cadres d'aujourd'hui, nécessairement préoccupés par la qualité de vie et des conditions de travail, il peut être difficile de savoir par où commencer pour améliorer substantiellement et durablement les conditions de travail de ses équipes, face à des moyens souvent restreints, et réagir de façon adaptée aux situations de mal-être.

Il est pourtant nécessaire et de sa responsabilité d'encadrant.e d'investir la prévention des risques psychosociaux (RPS) et la promotion de la QVCT de chaque professionnel.le, de l'équipe et de l'organisation.

## En prélude à la formation

En lien avec l'actualité du droit du travail

## Témoignage

Ce module est composé de deux séquences qui peuvent être suivies séparément.

**Séquence 1** : l'actualité du droit du travail peut aussi être suivie au cours des formations diplômantes : Master 1 Responsable d'Organisation sociale ou Caferuis.

Nous contacter : [inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Ce module peut être réalisé en formation Intra, dans votre structure. [Contacter Lydie Augustin pour faire une demande](#)

Enfin, la séquence 1 de ce module se réalise aussi en partenariat avec l'ACTIF sous les intitulés suivants :  
Formation n°084 : Conventions collectives et législation du travail ([actif-online.com](http://actif-online.com))

Formation n°083 : Gestion administrative et sociale du personnel ([actif-online.com](http://actif-online.com))

## PROFIL STAGIAIRE

**PRE-REQUIS** : Être en situation d'encadrement (de proximité ou de direction) et en responsabilité de salariés

**APTITUDES** : Réflexivité sur sa propre posture et ses pratiques, disposition à partager ses expériences professionnelles avec ses pairs

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

### Séquence 1 : L'actualité du droit du travail pour cadres de direction

- Connaître les évolutions récentes du droit du travail pour en mesurer les effets et éviter les contentieux
- Déterminer les règles applicables à l'entreprise selon qu'elles procèdent de l'accord de branche et de l'accord d'entreprise
- Identifier les situations dans lesquelles il est possible de recourir au contrat à durée déterminée et les modifications aujourd'hui ouvertes par accord de branche
- Repérer les conditions dans lesquelles il est possible d'apporter une modification au contrat de travail
- Maîtriser les conditions de rupture du contrat de travail d'un salarié en arrêt de travail
- Maîtriser la procédure de licenciement pour motif personnel comme identifier les autres modes de rupture individuelle du contrat de travail

### Séquence 2 : Prévenir et réagir aux risques psycho-sociaux (RPS) et promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

- Comprendre les mécanismes des RPS et définir la notion de QVCT
- S'approprier des outils pour détecter le mal-être et les besoins des membres de son équipe
- S'approprier des outils pour réagir au mal-être de membres son équipe, choisir la posture appropriée et déployer un premier niveau d'accompagnement des personnes
- Identifier des ressources et des leviers concrets de promotion continue de la QVCT dans son équipe
- Se sentir globalement plus serein-e face à la gestion de situations de souffrance et apte à l'accompagnement de l'amélioration de la QVCT

## PROGRAMME

### Séquence 1 : L'actualité du droit du travail pour managers et chefs-fes de service »

- Les fondamentaux :

Les sources en droit du travail, CDD, les conditions de modification, différents modes de rupture du contrat de travail, les conditions d'exercice du pouvoir disciplinaire

- Les accords de branche et accords d'entreprise

Identifier les accords de branche applicables au secteur sanitaire, social et médico-social, ses effets sur le contrat de travail, repérer l'impact de l'application des CCN ou accords d'entreprise en cas de transfert d'entreprise (fusion –cession), identifier les acteurs avec lesquels se déroulent les négociations d'entreprise...

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures

[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :

Lydie AUGUSTIN

Assistante de formation Andesi sur sites

[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)

les acteurs de  
la compétence

S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

Séquence 1 Andesi : 960 euros

Séquence 2 Andesi : 640 euros

Intra : nous consulter (=

[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr))

### DURÉE

Séquence 1 : 3 jours

Séquence 2 : 2 jours

### DATE(S)

Séquence 1 : 18 et 19 septembre et 16  
octobre

Séquence 2 : 20 et 21 novembre 2023

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Séquence 1 : Nadine Poncin, Avocate  
honnaire

Séquence 2 : Elodie Brisset, Psychologue  
sociale consultante

## Séquence 2 : Prévenir et réagir aux risques psycho-sociaux (RPS) et promouvoir la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

- Comprendre la santé psychologique au travail à travers les notions de RPS et QVT

- Détecter le mal-être au travail

- Réagir au mal-être au travail

*Le programme détaillé de chaque séquence peut être transmis au participant sur simple demande avant inscription.*

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

**Séquence 1** : Alternance d'apports théoriques et d'exercices pratiques.

**Séquence 2** : Articulation théorie-pratique pluridisciplinaire, Quizz collectif, Témoignages et analyses de situations

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter : à l'Andesi

Avec l'Actif, Séquence 1 : à la Grande Motte

Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à la veille de l'ouverture de la formation.



01 46 71 71 71

[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

**S'appropriier des concepts  
et partager des  
techniques managériales**

2317

Aujourd'hui, et de longue date contrairement à certaines idées reçues, des évolutions sont à l'œuvre qui donnent aux cadres de direction le sentiment d'une accélération du temps, d'une multiplication et une densification des responsabilités. Parmi ces évolutions, on peut citer les politiques sociales qui depuis 2002 inscrivent l'action sociale et médico-sociale dans une approche inclusive, la réingénierie de certains diplômes qui depuis 2006 renforce de principe un management de projet, l'installation progressive dans le paysage social des organisations par pôle, l'évolution des référentiels qualité, la participation des personnes ou encore les obligations de résultats à travers, par exemple les CPOM.

Dans ce contexte où la complexité est au rendez-vous du management, la nécessité est avérée d'appréhender, pour les personnels en poste ou pour ceux qui aspirent à des responsabilités d'encadrement, les pratiques de cadres de direction.

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

Les objectifs de la formation visent également à conforter les postures et les réponses managériales des cadres. En s'appuyant sur des concepts, en analysant des pratiques professionnelles à l'œuvre dans des situations spécifiques (gestion du temps, des conflits, conduite de réunions, entretiens professionnels...) et en favorisant la confrontation des points de vue et des expériences, la formation concourt à développer des compétences :

- **Repérer et clarifier** le contour des fonctions symboliques, stratégiques et opérationnelles des cadres de direction ;
- **Approcher** les conditions nécessaires à la conduite et à l'animation d'une équipe,
- **Acquérir** des repères méthodologiques et conceptuels, aux fins d'analyse et d'évaluation des pratiques professionnelles ;
- **Interroger sa pratique managériale**, en considération de son statut et de son positionnement au sein du dispositif.

## PROGRAMME

### Séquence 1 : 2 jours

- Se situer dans un environnement professionnel hiérarchisé, en responsabilité de Cadre de direction : l'évolution des champs de compétences, qui accompagne l'évolution des organisations ;
- S'approprier les éléments qui fondent le positionnement et la posture de Cadre de direction : l'équipe de direction, sa légitimité, sa composition et sa fonction ;
- Identifier les phénomènes et processus de groupe : faire équipe et être équipe, distinguer la fiche de poste de la délégation, accompagner une équipe en considération des forces et les faiblesses en présence ;
- Choisir le management adapté aux situations et aux personnes : le choix managérial au service du projet institutionnel, du développement de l'autonomie professionnelle et de la participation des personnes concernées.

### Séquence 2 : 2 jours

- Envisager une approche méthodologique d'analyse des situations complexes : la mise en lien entre les politiques sociales et les projets institutionnels, au service d'une réponse aux besoins des personnes accompagnées ;
- Appréhender les dispositifs de réunion : la préparation et l'animation des réunions, la prise en compte des phénomènes de groupe et de leadership, la nécessaire régulation de ces phénomènes;
- Conduire des entretiens professionnels de management : l'identification des enjeux et des conditions de mise en œuvre de ces entretiens, la conduite d'entretiens de management préparés et structurés.

## Témoignage

*Ce module peut être réalisé en formation Intra, dans votre structure.*

*[Nous consulter : l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)*

## PROFIL STAGIAIRE

PRE-REQUIS : Etre en fonction de cadre de direction ou se destiner à cette responsabilité

APTITUDES : Cette formation ne nécessite pas d'aptitudes ciblées.

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures  
[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :  
Lydie AUGUSTIN  
Assistante de formation Andesi sur sites  
[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)

les acteurs de  
la compétence

S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

680 euros chaque séquence  
Intra : nous consulter (= [l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr))

### DURÉE

Séquence 1 : 2 jours  
Séquence 2 : 2 jours

### DATE(S)

20 et 21 mars 2023  
15 et 16 mai 2023

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Daniel Thiebault  
Stéphane Caron



01 46 71 71 71  
[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

Une alternance de méthodes pédagogiques sera proposée aux apprenants en fonction des séances. A noter cependant que les méthodes actives et participatives seront privilégiées pour favoriser les apprentissages à partir des compétences déjà acquises et d'échanges d'expériences croisées. Des temps de travail individuels et en sous-groupes seront également proposés. L'intersession de deux mois permet un temps réflexif et expérientiel pour évaluer les apports des deux premières journées de formation. Les deux journées de formation de la seconde session permettent, au-delà du contenu spécifique qu'elles proposent, d'analyser les impacts du contenu de la première session.

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter - à l'Andesi  
Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à la veille de l'ouverture de la formation.

# Encadrer les écrits professionnels

Développer les compétences des cadres de direction au travers de leurs écrits et ceux de leurs équipes

2318



Retourner au module de recherche

L'écriture est reconnue comme un acte essentiel dans l'exercice de l'autorité du chef. L'évolution de la législation, l'importance accordée aux droits des personnes accompagnées, la mise en œuvre des démarches qualité impulsent le passage d'une culture de l'oral à une culture de l'écrit.

Ces fortes évolutions obligent à reconsidérer les statuts des différents écrits professionnels dans les établissements.

Quel regard est porté sur les écrits de l'organisation par les personnes accompagnées et les instances extérieures notamment les financeurs.

Les contraintes actuelles nécessitent de maintenir un niveau de qualité des écrits permettant une meilleure visibilité du travail réalisé auprès des personnes accompagnées.

La formation proposée est un moment pour réfléchir et agir face aux exigences qu'impose l'écriture aux bénéficiaires des projets des personnes, l'encadrement des équipes et l'image de l'organisation.

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

- Permettre aux équipes de direction (directeurs, chefs de services, cadres coordinateur...) d'envisager les écrits et leur accompagnement auprès des équipes dans une dimension stratégique de management
- Augmenter de que je donne à voir de ma pratique d'écriture au sein des équipes et comment l'optimiser
- Permettre au chef de service et ses équipiers d'augmenter la qualité des écrits du service
- Favoriser la clarification des attentes de l'organisation en matière d'écrit
- Encadrer les écrits professionnels, garantir la qualité de la production des écrits, faciliter l'écriture

## En prélude à la formation

Daufresne R., Devoucoux V., Jagu C., Legras B., Malandain M., Talbot M-C., "L'écriture partagée avec les usagers, un projet aux enjeux pluriels", 2021, *Connexions*, N°114, pp.93-102

## Témoignage

Ce module peut être réalisé en formation Intra, dans votre structure

## PROGRAMME

- Définir les enjeux des écrits
- Renforcer sa méthode d'écriture par la prise en contexte dans lequel j'accompagne les équipes
- Assurer un soutien technique et pédagogique des équipes dans l'évolution de leurs écrits
- Travail sur la structuration et la cohérence des divers écrits professionnels choisis en fonction des pratiques des stagiaires (Rapport, notes, contributions aux projets personnalisés, rapport de signalement...)
- La place de l'écrit et sa construction dans le processus de décision
- L'association des personnes accompagnées à la co-construction des écrits
- Comment rédiger un rapport d'activités ?

## PROFIL STAGIAIRE

PRE-REQUIS : Etre en situation d'encadrement hiérarchique, technique

APTITUDES : en lien avec les pré-requis

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures

[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :

Lydie AUGUSTIN

Assistante de formation Andesi sur sites

[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)

les acteurs de  
la compétence

S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

1020 euros  
Intra : nous consulter (= [inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr))

### DURÉE

3 jours  
21 heures

### DATE(S)

27, 28, 29 mars

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Vincent Devoucoux

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

- Apports théoriques
- Construction d'une typologie des différents écrits
- Mise en place d'une gestion documentaire
- Elaborer un référentiel sur les écrits professionnels
- Les outils pour encadrer la production d'un écrit

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter - à l'Andesi

Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à 15 jours avant l'ouverture de la formation.



01 46 71 71 71

[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

# Evolution et enjeux des politiques sociales

2319

## En prélude à la formation

### Bibliographie

BORGETTO M., LAFORE R., *Droit de l'aide et de l'action sociale*, Montchrestien, 11e éd., Paris, 2021

LÛCHEN V., *Comprendre les politiques sociales*, Dunod, 7e éd., Paris, 2021

RAYSSIGUIER Y et al., *Politiques sociales et de santé : comprendre et agir*, Presses de l'EHESP, 3e éd. Rennes, 2018

JAEGER M., *Guide du secteur social et médico-social*, Dunod, 11e éd., Paris, 2020

## Témoignage

*Selon le nombre de participants, ce module peut être suivi en distanciel.*

*Ce module de formation est aussi la séquence 1 du module de formation « Anticiper et concevoir la transformation de l'offre » proposé dans la famille gouvernance et dirigeance.*

*Il peut aussi être suivi et faire l'objet d'une validation de compétences dans le cadre du Master 1 Responsable des organisations sociales et Master 1 Cadre coordonnateur de parcours et de projets. Nous consulter : [inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)*

*Il peut aussi se réaliser en formation Intra, dans votre structure*

### PROFIL STAGIAIRE

#### PRE-REQUIS :

Directeur, coordinateur de pôle, chef de service, cadre coordonnateur de parcours et de projet

Etre dans une fonction en lien avec les autorités de contrôle et de tarification et les équipes de terrain.

Etre impacté par la nécessité réorganiser son établissement et/ ou son service pour répondre aux nouvelles exigences des politiques sociales.

#### APTITUDES :

En lien avec les pré requis ci-dessus

Depuis deux décennies, le secteur social et médico-social est traversé par de nombreuses mutations.

D'abord sociétales, ces dernières se sont traduites par un foisonnement de textes législatifs et réglementaires. La loi du 2 janvier 2002 « rénovant l'action sociale et médico-sociale », la loi sur le handicap, les lois sur la protection de l'enfance, la prévention de la délinquance, la loi Hôpital, Patients, Santé, Territoire et ainsi que les nombreux textes juridiques qui les ont suivis, ont, au-delà de la réaffirmation des droits des usagers, profondément modifié les missions, les modes de gestion ainsi que les obligations d'évaluation. Ces dernières impactent fortement l'organisation des associations et de leurs missions et services.

Cette journée de formation introduit les parcours concernant l'anticipation, la conception, et l'accompagnement de la transformation de l'offre pour la situer au regard des politiques sociales nationales et européennes.

### OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

Les objectifs de cette journée sont les suivants

- Mettre en perspective des cadres théoriques et conceptuels des questions sociales au prisme des savoirs praticiens et profanes.
- Comprendre les enjeux actuels des questions sociales.
- Penser la stratégie des ESSMS.

Compétence :

- Etre en mesure d'assurer une veille juridique

### PROGRAMME

La transformation de l'offre au prisme d'une série de réformes.

Etude des enjeux contemporains des questions sociales en France à travers une brève analyse historique des problématiques ainsi que leurs fondements complétés par une étude approfondie des acteurs et des actions actuelles en matière d'aide, d'actions et d'interventions sociales.

Etude du cadre juridique actuel des grandes politiques sociales transversales et sectorielles. Leurs conséquences sur l'exercice de la fonction de direction des ESSMS.

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures

[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :

Lydie AUGUSTIN

Assistante de formation Andesi sur sites

[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)



S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

320 euros

Intégré au module Master 1 : nous  
consulter : [inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Intra : nous consulter :  
[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

### DURÉE

1 jour  
7 heures

### DATE(S)

Nous consulter

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Isabelle Cariat

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

Exposés théoriques suivis de débats collectifs

Lectures commentées de courts textes théoriques et illustratifs

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter - à l'Andesi

Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à la veille de l'ouverture de la formation.



01 46 71 71 71

[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

**Co-construire et piloter  
les projets**

2320

## En prélude à la formation

Foudriat M., (2019), *La co-construction. Une alternative managériale*, Rennes, Presses de l'Ehesp (1ère édition, 2016).

Foudriat M., (2021), *La co-construction en actes*, Paris, ESF.

Foudriat M., Leyrie C. (2021), *Vocabulaire de la co-construction*, Paris, ESF.

Foudriat M., « Conférence sur la co-construction », Hôpital Saint-Louis, Collectif PASS, 21 février 2020.

[Voir cette conférence](#)

Foudriat M., « L'accompagnement et la co-construction », Association Cordia, 18 novembre 2021.

[Voir cette conférence](#)

## Témoignage

Les séquences de ce module peuvent être suivies ensemble ou séparément. Nous consulter pour toute information.

De plus, ce module peut être intégré aux formations diplômantes, du Caferuis ou du master 1. [Nous consulter pour les modalités d'inscription :](#)

[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Ce module peut être réalisé en formation Intra, dans votre structure

## PROFIL STAGIAIRE

### Prérequis :

- Etre cadre (chef de service, directeur adjoint ou directeur) ;
- Si possible, avoir déjà été impliqué dans un processus d'élaboration de projet
- Etre susceptible de se voir attribuer un rôle dans l'élaboration du projet de son établissement ou de son service

La problématique des projets (projet d'établissement ou de service, projet personnalisé d'accompagnement, projet de formation, etc.) est devenue incontournable depuis les années 1990. De nombreux livres sur le sujet ainsi que des guides méthodologiques ont été édités. Pendant longtemps cette littérature a privilégié une perspective descendante et volontariste : l'élaboration du projet reste du domaine des directions qui ont une obligation de conformité.

Si le projet renvoie à une perspective qui aurait pour finalité de créer un sens partagé et de fonder une identité collective alors son élaboration devrait solliciter la participation et la contribution de tous les acteurs de l'établissement ou du service. Si sur certaines valeurs et certains principes, les acteurs s'accordent, sur d'autres dimensions du projet des points de vue différents voire divergents surgissent.

Si l'élaboration du projet ne veut pas se limiter à un seul exercice de mise en conformité mais cherche à fédérer et à créer une identité collective alors le processus d'élaboration devra créer les conditions d'une réflexivité collective visant à la co-construction de ce projet.

La formalisation d'un projet est l'aboutissement d'un processus complexe. Ce processus est le fruit d'une démarche collective de conception, d'élaboration et d'anticipation sur une réalité à transformer. C'est une démarche d'action et de changement contrôlé dans le temps.

Il constitue une référence, un outil de pilotage garantissant la place aux évolutions, aux ajustements, aux changements. A ce titre, il nécessite la mise en œuvre d'une méthodologie rigoureuse. Différentes approches et l'utilisation d'outils adéquats permettent de construire et d'évaluer des projets correspondants aux finalités attendues dans le secteur social et médico-social.

## OBJECTIFS ET COMPÉTENCES

### Objectifs

#### Séquence 1

- Appréhender les fondements théoriques de la problématique de la co-construction ;
- Avoir des éléments de réflexion sur l'application de la co-construction à l'objectif de l'élaboration de projet ;
- Découvrir les principes d'une démarche de co-construction de projet ;
- S'approprier des savoirs pratiques ;
- S'exercer à la mise en application.

#### Séquence 2

- Elaborer une problématique visant l'amélioration de la réponse aux attentes et aux besoins des personnes accompagnées, le déploiement des priorités publiques nationales et territoriales, la mise en œuvre d'une obligation légale
- Etablir un plan d'action cohérent, structuré et temporel
- Définir les principaux indicateurs de l'évaluation du projet

### Compétences

- Savoir penser et définir un dispositif pour co-construire le projet,
- Savoir faciliter le processus de co-construction et faciliter l'engagement contributif des différents acteurs,
- Savoir identifier et analyser les difficultés rencontrées pour adapter et ajuster la démarche.

## PROGRAMME

### Séquence 1 : La facilitation de la co-construction de projet (2 jours - 14 heures)

- De la participation à la co-construction : un tournant paradigmatique
- La co-construction : les savoirs théoriques
- La co-construction du projet : les savoirs sur l'action et les savoirs pour l'action

### Séquence 2 : Piloter vos projets (3 jours - 21 heures)

- Le cycle de vie d'un projet
- Les spécificités du changement et sa dimension émotionnelle
- Les 3 dimensions de la complexité en ESSMS
- Le diagnostic à l'origine du projet
- Les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités du contexte du projet
- Le plan d'action et sa programmation dans le temps
- Les différents niveaux d'objectifs et les actions correspondantes
- Les aléas et les ajustements
- Le processus d'évaluation du projet

## CONTACTS

Inscription Formations Perfectionnement,  
Séminaires et Formations supérieures  
[inscription@andesi.asso.fr](mailto:inscription@andesi.asso.fr)

Pour réaliser cette formation dans votre établissement :  
Lydie AUGUSTIN  
Assistante de formation Andesi sur sites  
[l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr)

les acteurs de  
la compétence

S'INSCRIRE

Comment  
financer votre  
formation

Demander un  
devis

### COÛT

1600 euros  
Intra : nous consulter (= [l.augustin@andesi.asso.fr](mailto:l.augustin@andesi.asso.fr))

### DURÉE

5 jours  
35 heures

### DATE(S)

6 et 7 mars 2023  
13 et 14 avril 2023  
01 juin 2023

### ANIMATEUR(S)-TRICE(S)

Séquence 1 : Michel Foudriat  
Séquence 2 : Stéphane Caron



01 46 71 71 71  
[info@andesi.com](mailto:info@andesi.com)

## MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

Présentiel  Distanciel  Hybride

La méthode active est dominante : vous êtes au cœur de vos apprentissages, vous développez vos compétences en fonction de vos propres expériences, des expériences des autres apprenants du groupe et aussi par le biais de recherches autonomes sur internet.

Quelques séances plus théoriques vous serviront de repères structurants, d'autres vous permettront d'expérimenter les approches co-construites tout au long de la formation avec quelques mises en situation.

- Exposés théoriques suivis de débats collectifs ;
- Lectures commentées de courts textes théoriques et illustratifs ;
- Exercices d'appropriation de la méthodologie en petits groupes ;
- Mises en situation à partir d'expériences professionnelles passées ou en cours.

## DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Un questionnaire préalable à la formation sera adressé à chaque stagiaire. Il vise à identifier ses attentes de formation et ses connaissances du sujet.

En complément d'un échange intervenant-stagiaire à l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction sera adressé à chacun.

A six mois, le stagiaire est sollicité pour évaluer l'impact de la formation sur ses pratiques.

## LIEU

En Inter - à l'Andesi  
Dans votre établissement

## ACCESSIBILITÉ

Nous étudions au cas par cas toutes les situations de handicap afin d'envisager une intégration dans la formation. Dans le cas contraire, nous prévoyons une orientation vers des organismes appropriés.

Contact référent handicap

Isabelle CARIAT

Tél. : 01 46 71 71 71

Courriel : [i.cariat@andesi.asso.fr](mailto:i.cariat@andesi.asso.fr)

## DÉLAI D'ACCÈS

Inscription jusqu'à la veille de l'ouverture de la formation.