

# GAP - SUPERVISION RÉGULATION D'ÉQUIPE

---

PÔLE .

ACCOMPAGNEMENT  
DES PROFESSIONNELS

Septembre 2019

Depuis 40 ans,  
nous vous aidons  
à écrire votre histoire  
professionnelle

**IRTS**

Institut Régional  
du Travail Social  
Hauts-de-France

**Les contextes d'intervention des travailleurs sociaux et médico-sociaux sont en mutation :**

- **Nouvelles réglementations législatives, politiques et financières qui influencent les stratégies et l'organisation des institutions**
- **Problématiques des personnes et des groupes accompagnés souvent plus complexes.**

**Dans ce cadre, l'accompagnement des professionnels et des équipes de Direction par l'analyse des pratiques permet de redonner du sens aux interventions sociales, de favoriser les bonnes pratiques, de développer les compétences, de prévenir l'épuisement professionnel.**

## LES OBJECTIFS DE NOTRE SERVICE

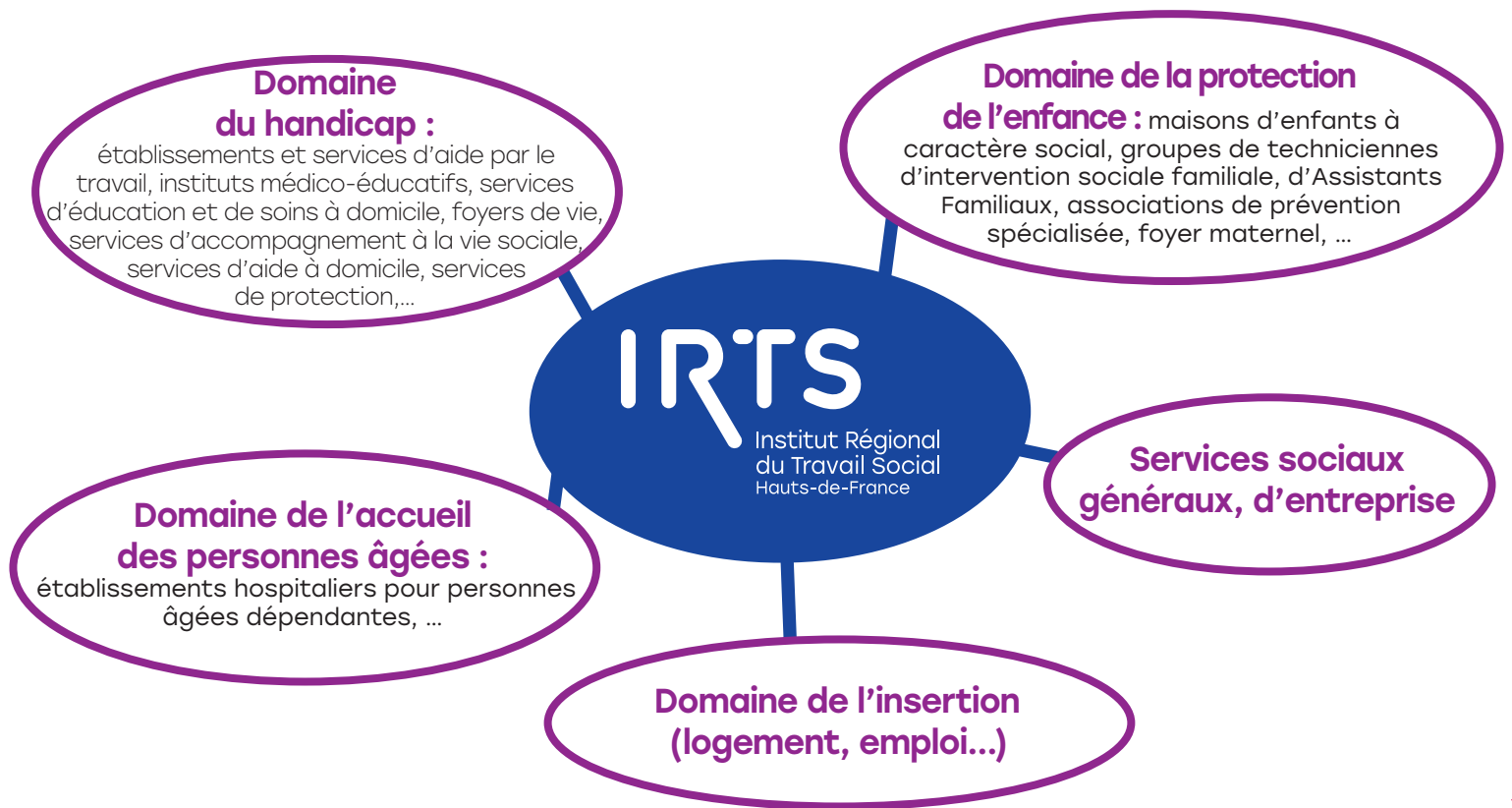
- Développer une offre de service spécialisée (différenciée des formations généralistes) dans l'accompagnement des professionnels du travail social et médico-social, qui nécessite des compétences particulières.
- Proposer l'intervention de professionnels diplômés du travail social et formés à la supervision, en position de tiers. Ces intervenants s'appuient sur une analyse psychosociale des situations qui considère les discours des professionnels, les logiques et les territoires d'intervention des institutions.
- Mettre en oeuvre des formations et des interventions suffisamment flexibles pour s'adapter aux besoins exprimés par les participants et prendre appui sur leurs réalités contextuelles.
- Développer une offre de service de proximité

## LE CADRE GÉNÉRAL D'INTERVENTION

- Une approche centrée sur les professionnels présents, dans leur situation, au moment présent, avec leurs besoins, leurs attentes
- Une pédagogie inductive : intervention qui s'appuie sur ce que les professionnels sont, ce qu'ils savent, ce qu'ils amènent et qui fait émerger, se mutualiser des connaissances et des compétences.
- Des apports complémentaires proposés en fonction des besoins : flexibilité du contenu de formation prévu qui peut évoluer en fonction des demandes spécifiques, des événements vécus par les professionnels
- La mise en oeuvre d'un cadre d'intervention sécurisant pour tous qui permette aux participants d'interroger leurs pratiques professionnelles dans le cadre des missions qui sont les leurs : confidentialité des propos échangés, non-jugement, bienveillance, engagement, implication
- Une analyse des situations professionnelles qui se base sur les apports de la psychologie sociale (qui s'intéresse autant à la dimension psychologique des sujets qu'aux règles relationnelles du monde dans lequel ils évoluent), de la systémie (qui analyse les systèmes auxquels appartiennent les individus et le fonctionnement de ceux-ci).



# LES INSTITUTIONS QUI NOUS SOLLICITENT DANS LE CHAMP DU TRAVAIL SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL



## LES DEMANDES DES INSTITUTIONS

Elles sont de 3 types :

- La demande est formulée directement par rapport aux modalités pédagogiques : supervision, groupe d'analyse de pratiques ou régulation d'équipe
- La demande est énoncée en termes d'objectifs :
  - Prévenir les risques psycho-sociaux
  - Gérer les situations de travail difficiles (violences, agressivité, etc.)
  - Améliorer le travail d'équipe (communication interne, mutualisation des pratiques)
  - Accompagner le changement (réorganisation institutionnelle, mobilité des professionnels, mise en oeuvre d'une nouvelle politique sociale)
  - Favoriser la responsabilité professionnelle (secret professionnel, devoir de réserve)
  - Développer les compétences relationnelles (relation d'aide, gestion des émotions)
- La demande concerne une formation par la méthode « analyse de pratiques » à une thématique identifiée par l'institution commanditaire :
  - Formation de psychologues sur la parentalité par l'analyse des pratiques
  - Formation à l'intervention collective par l'analyse des pratiques... Rendu au public accueilli.

# LES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS

Se reporter, pour plus de détails, aux fiches de présentation jointes :

- GAP : groupe d'analyse de pratiques
- Supervision d'équipe
- Régulation d'équipe
- Supervision individuelle
- Formation par la méthode d'analyse des pratiques à une thématique ciblée

## PROCÉDURE MISE EN OEUVRE

- Offre de service auprès des institutions du territoire
- Accueil des demandes institutionnelles
- Mise en oeuvre de l'intervention :
  - o Prise de contact personnalisée avec le commanditaire, rencontre et prise de commande : permet de faire émerger, préciser les besoins et définir les objectifs spécifiques
  - o Analyse et prise en compte des spécificités institutionnelles, de la commande de la Direction et des demandes des équipes
  - o Négociation des aspects formels : constitution des groupes, durée et fréquence des séances, lieux, communication institutionnelle, démarche d'évaluation
  - o Elaboration et négociation d'une proposition pédagogique personnalisée et adaptée à la singularité de chaque équipe, d'un devis et d'un calendrier d'intervention
  - o Repérage du ou des intervenants en fonction de la demande
  - o Mise en oeuvre de l'intervention sur site ou dans les locaux de l'IRTS
  - o Recueil de la demande de l'équipe et ajustements éventuels
  - o Bilan d'étape éventuel
  - o Evaluation de l'intervention et retour partagé avec les équipes puis la Direction
  - o Echange sur la poursuite de l'intervention, les ajustements

Pour tous les intervenants, participation à une instance bimestrielle d'accompagnement et de régulation indispensable à la qualité des interventions.

# Sommaire

- Groupe d'Analyse de pratiques (GAP) ..... 6
- Régulation d'équipe ..... 8
- Supervision d'équipe ..... 10
- Supervision individuelle ..... 12
- Formation par la méthode d'analyse de pratiques ..... 14

# GROUPE D'ANALYSE DE PRATIQUES

## L'analyse de pratiques

Il s'agit d'un espace d'accompagnement et de soutien des professionnels qui favorise l'expression de chacun à partir de situations complexes rencontrées au quotidien.

Les participants sont invités à revenir à leurs savoirs professionnels avec comme finalité une amélioration du service rendu à l'utilisateur au regard du projet de service.

## Objectifs généraux

- Proposer un espace de paroles et d'échanges et limiter les risques d'épuisement professionnel
- Améliorer la qualité du service proposé au public accueilli
- Approfondir l'analyse partagée des situations rencontrées au quotidien, en faisant des liens avec des apports conceptuels et méthodologiques
- Favoriser une pratique réflexive et une prise de distance : comment les professionnels évaluent leur action face aux problématiques rencontrées et dans la conduite du changement ?
- Permettre la confrontation des pratiques d'accompagnement et de travail d'équipe, leur élucidation, leur mutualisation
- Favoriser un meilleur positionnement professionnel en examinant les mandats et missions des professionnels, leur place au sein des équipes
- Sensibiliser à la nécessité de contextualiser toute intervention et de renforcer le sentiment d'appartenance à un groupe professionnel, à une institution, à un projet d'établissement
- Permettre le développement des potentialités des professionnels en lien avec les objectifs du service.

## Dispositif pédagogique :

Les situations professionnelles sont analysées à partir d'une approche psychosociale qui prend en compte la dynamique des personnes accompagnées, le positionnement du professionnel dans la relation d'aide, en lien avec ses mandats / missions et les objectifs de son service.

S'agissant de l'analyse de pratiques au quotidien, le groupe ne se substitue pas aux réflexions déjà engagées dans d'autres instances, ni à l'aide technique apportée par le responsable de service. Le groupe représente un lieu différencié et indépendant proposé par l'institution.

**Les rencontres** : selon le calendrier établi lors de la signature de la convention :

Durée et périodicité des rencontres à définir avec le commanditaire

**L'engagement des professionnels** : ils s'engagent à participer (présence effective et impliquée) à toutes les séances (dynamique du groupe).

**Le lieu** : à définir avec le commanditaire, sur site ou à l'IRTS.

Les stagiaires seront invités à émarger en début de séance (responsabilités des institutions signataires).

**La confidentialité** : Elle s'impose à tous les participants. Ce principe doit permettre l'expression de chacun et la possibilité d'aborder les situations en toute liberté mais dans le cadre du respect des personnes et de l'utilité des échanges.

Seule réserve, l'obligation de la levée du secret professionnel en cas de danger pour l'intervenant ou pour le public accueilli. Cette situation très particulière ferait l'objet d'un échange préalable.

**Les modalités d'évaluation** : à définir avec le commanditaire selon chaque dispositif mis en œuvre.

Peut prendre la forme d'une grille individuelle d'évaluation anonyme, complétée par les professionnels dont le superviseur rédige une synthèse écrite soumise à la validation du groupe. Cet écrit est transmis à la Direction de l'établissement ou fait l'objet d'une rencontre de restitution en présence du groupe et de la Direction.

Chaque participant au GAP en est individuellement destinataire.

### A noter :

Cette fiche type sert de support à l'échange avec le commanditaire.

Elle est ensuite adaptée au contexte institutionnel en termes d'objectifs spécifiques éventuels, de composition des groupes, de durée et de périodicité des séances,...

Après acceptation de cette proposition pédagogique par la Direction de l'établissement, elle est présentée au groupe lors de la première séance et permet de recueillir les demandes et attentes des professionnels à l'égard du groupe d'analyse des pratiques, et de définir les règles de fonctionnement du groupe.

Contacts .....

# REGULATION D'EQUIPE

## La régulation d'équipe

Elle a pour objet de restaurer, d'améliorer les capacités de coopération entre les membres d'une équipe.

La pression sur les organisations et les professionnels (cadres et non-cadres) augmente, en termes de résultats visibles (évaluations), de progression exponentielle des charges de travail (notamment liées à la réduction des moyens) et de dégradation de la situation des personnes accompagnées.

Cette forte pression peut générer des difficultés de compréhension, des blocages, des conflits, des situations de souffrance psychique pour les professionnels.

Un espace de paroles spécifique peut alors s'avérer nécessaire pour établir une communication efficace et construire des relations de coopération.

La régulation peut être envisagée en 2 étapes :

- une phase d'analyse
- une phase d'expérimentation et d'accompagnement du changement

## Objectifs généraux

- Prévenir les risques psychosociaux pour l'ensemble des professionnels
- Améliorer la qualité du service proposé aux publics accompagnés
- Permettre le développement des potentialités (autonomie, responsabilité) des professionnels en lien avec les objectifs de l'établissement
- Restaurer la communication entre les professionnels, passer de l'implicite à l'explicite
- Analyser individuellement et ensemble les difficultés et dysfonctionnements rencontrés
- Aplanir les points de divergence et dénouer les situations conflictuelles
- Formuler collectivement un projet de changement
- Accompagner l'expérimentation et la mise en œuvre de ce projet



## Dispositif pédagogique

La constitution du groupe est envisagée lors de la prise de commande (nombre, fonction des participants) pour toute la durée de la présente convention.

La régulation d'équipe s'intéresse, non pas à la relation entre professionnels et usagers, mais aux professionnels entre eux. Il est donc nécessaire que tous les membres de l'équipe soient présents pour que puisse notamment s'élaborer une réflexion sur le repérage des places, des rôles de chacun.

S'agissant de régulation d'équipe, le groupe ne se substitue pas aux réflexions déjà engagées dans d'autres instances. Le groupe représente un lieu différencié, indépendant.

Dans un premier temps, le groupe, aidé du superviseur, réalise un « état des lieux » des dysfonctionnements et de leurs causes.

La deuxième étape consiste en l'élaboration partagée d'un projet de changement organisationnel, suivi d'une phase d'expérimentation accompagnée du projet.

**Les rencontres** : selon le calendrier établi lors de la signature de la convention.

Durée et périodicité des rencontres à définir avec le commanditaire

**L'engagement des professionnels** : ils s'engagent à participer (présence effective et impliquée) à toutes les séances (dynamique du groupe).

**Le lieu** : En dehors de l'établissement. Les stagiaires seront invités à émarger en début de séance (responsabilités des institutions signataires).

**La confidentialité** : Elle s'impose à tous les participants. Ce principe doit permettre l'expression de chacun et la possibilité d'aborder les situations en toute liberté mais dans le cadre du respect des personnes et de l'utilité des échanges.

Seule réserve, l'obligation de la levée du secret professionnel en cas de danger pour le professionnel ou pour le public accueilli. Cette situation très particulière ferait l'objet d'un échange préalable.

**Les modalités d'évaluation** : Individuelle puis partagée collectivement, elle fera l'objet d'un écrit de la part du superviseur qui sera soumis à l'ensemble du groupe pour validation et/ou réajustement.

### A noter :

Cette fiche type sert de support à l'échange avec le commanditaire.

Elle est ensuite adaptée au contexte institutionnel en termes d'objectifs spécifiques éventuels, de composition des groupes, de durée et de périodicité des séances,...

Après acceptation de cette proposition pédagogique par la Direction de l'établissement, elle est présentée au groupe lors de la première séance et permet de recueillir les demandes et attentes des professionnels quant à la démarche de régulation, et de définir les règles de fonctionnement du groupe.

Contacts .....

# SUPERVISION D'ÉQUIPE

## La supervision

Les métiers de la relation dans le secteur social et médico-social nécessitent une forte implication personnelle.

Les relations avec les usagers, les collègues, la Direction, les partenaires qui reposent sur la dynamique de la rencontre, requièrent un effort constant d'engagement de la part des professionnels.

La supervision est un espace privilégié proposé aux salariés pour interroger leurs actes, leurs postures, développer une meilleure connaissance d'eux-mêmes dans leur pratique, identifier et développer leurs capacités et leur pouvoir d'agir.

La supervision d'équipe permet d'analyser les résonances induites par la relation à l'autre, de s'interroger sur ce qui se joue avec l'utilisateur et d'envisager une bonne distance relationnelle.

## Objectifs généraux

- Prévenir les risques psychosociaux pour les professionnels
- Améliorer la qualité du service proposé au public accueilli
- Proposer aux professionnels de l'équipe un espace tiers de soutien et de paroles en lien avec leur pratique
- Favoriser l'expression et le partage sur les situations de travail difficiles
- Analyser les situations professionnelles vécues en mobilisant les savoirs et les ressources internes et externes des professionnels, pour faire face à ces difficultés
- Permettre la prise de distance par rapport aux situations événementielles
- Permettre, par le biais d'un lieu « ressource » l'accès à une aide professionnelle extérieure qui apporte un regard distancié et établit des liens avec les champs théoriques, méthodologiques et conceptuels
- Favoriser une meilleure connaissance de soi dans sa pratique
- Permettre le développement des potentialités (autonomie, responsabilité) des professionnels en lien avec les objectifs de l'établissement
- Réfléchir aux ressources et points d'appui mobilisables

## Dispositif pédagogique

Au cours des séances de supervision d'équipe, les situations amenées par les participants sont décrites, analysées (objectivation, diagnostic), des hypothèses de compréhension sont construites collectivement.

Les situations professionnelles sont analysées à partir d'une approche psychosociale qui prend en compte la dynamique des personnes accompagnées, le positionnement du professionnel dans la relation d'aide, en lien avec ses mandats / missions et les objectifs de son service.

L'intérêt du groupe est porté sur la personne elle-même face à sa préoccupation, ce qui favorise sa mise en mouvement et la recherche de sa propre solution, soutenue par les autres participants et le superviseur.

S'agissant d'un travail de supervision, le groupe ne se substitue pas aux réflexions déjà engagées dans chacun des services, ni à l'aide technique apportée par le responsable de service. Le groupe représente un lieu différencié, proposé au sein même de l'institution, toutefois indépendant.

**Les rencontres** : selon le calendrier établi lors de la signature de la convention.

Durée et périodicité des rencontres à définir avec le commanditaire

**L'engagement des professionnels** : ils s'engagent à participer (présence effective et impliquée) à toutes les séances (dynamique du groupe).

**Le lieu** : à définir avec le commanditaire, sur site ou à l'IRTS

Les stagiaires seront invités à émarger en début de séance (responsabilités des institutions signataires).

**La confidentialité** : Elle s'impose à tous les participants. Ce principe doit permettre l'expression de chacun et la possibilité d'aborder les situations en toute liberté mais dans le cadre du respect des personnes et de l'utilité des échanges.

Seule réserve, l'obligation de la levée du secret professionnel en cas de danger pour l'intervenant ou pour le public accueilli. Cette situation très particulière ferait l'objet d'un échange préalable.

**Les modalités d'évaluation** : à définir avec le commanditaire selon chaque dispositif mis en œuvre.

Peut prendre la forme d'une grille individuelle d'évaluation anonyme, complétée par les professionnels dont le superviseur rédige une synthèse écrite soumise à la validation du groupe. Cet écrit est transmis à la Direction de l'établissement ou fait l'objet d'une rencontre de restitution en présence du groupe et de la Direction.

Chaque participant à la supervision en est individuellement destinataire.

### A noter :

Cette fiche type sert de support à l'échange avec le commanditaire.

Elle est ensuite adaptée au contexte institutionnel en termes d'objectifs spécifiques éventuels, de composition des groupes, de durée et de périodicité des séances,...

Après acceptation de cette proposition pédagogique par la Direction de l'établissement, elle est présentée au groupe lors de la première séance et permet de recueillir les demandes et attentes des professionnels à l'égard du groupe de supervision, et de définir les règles de fonctionnement du groupe.

Contacts .....

# SUPERVISION INDIVIDUELLE

## La supervision individuelle

Les métiers de la relation dans le secteur médico-social nécessitent une forte implication personnelle, qui varie selon l'histoire, les émotions, les convictions, les représentations, les attitudes, les connaissances, les compétences de chacun.

Les relations avec les usagers, les collègues, la Direction, les partenaires qui reposent sur la dynamique de la rencontre requièrent un effort constant d'engagement de la part des professionnels.

Cela nécessite pour chaque professionnel de prendre soin de lui-même comme « outil de travail » et de s'interroger sur ce qu'il met en jeu de lui-même dans sa pratique professionnelle quotidienne.

La supervision est un espace privilégié proposé au salarié pour interroger ses actes, ses postures, développer une meilleure connaissance de lui-même dans sa pratique, identifier et développer ses capacités et son pouvoir d'agir.

## Objectifs généraux

- Prévenir les risques psychosociaux pour le professionnel
- Améliorer la qualité du service proposé aux publics accompagnés
- Permettre l'accès à une aide professionnelle extérieure par le biais d'un lieu « ressource » et à l'expression des difficultés ressenties dans un espace tiers
- Permettre la prise de distance par rapport aux situations événementielles
- Analyser les situations professionnelles vécues en mobilisant les savoirs et les ressources internes et externes du professionnel
- Favoriser une meilleure connaissance de soi dans sa pratique
- Permettre le développement des potentialités (autonomie, responsabilité) du professionnel en lien avec les objectifs de l'établissement
- Réfléchir aux ressources et points d'appui mobilisables
- Elaborer des pistes de résolution des difficultés rencontrées et accompagner leur mise en œuvre

## Dispositif pédagogique

Un premier entretien de présentation mutuelle et de définition d'objectifs de travail qui pourra déboucher sur un cycle de 10 entretiens individuels avec un formateur superviseur en travail social

### **Les rencontres :**

Chaque rencontre correspond à une durée de 2 h, réparties en une heure de travail préparatoire (rédaction de la situation choisie par le professionnel, questionnement) et une heure d'entretien individuel.

Le calendrier est arrêté avec le professionnel lors de la première rencontre, à raison d'une séance par mois, en dehors des périodes de vacances scolaires.

**Le lieu :** En dehors de l'établissement. Le professionnel est invité à émarger en début de séance (responsabilités des institutions signataires).

**La confidentialité :** Elle s'impose à chacun. Ce principe doit permettre l'expression et la possibilité d'aborder les situations en toute liberté mais dans le cadre du respect des personnes et de l'utilité des échanges.

Seule réserve, l'obligation de la levée du secret professionnel en cas de danger pour le professionnel ou pour le public accueilli. Cette situation très particulière ferait l'objet d'un échange préalable.

### **Les modalités d'évaluation :**

Elle sera réalisée oralement avec le supervisé lors de la dernière séance, elle fera l'objet d'un écrit de la part du superviseur qui sera soumis au supervisé pour validation et/ou réajustement, puis sera transmis à la Direction.

### **A noter :**

Cette fiche type servira de base pour échange lors d'une rencontre préalable à l'intervention entre le superviseur et le supervisé et pourra être amendée.

Elle sera ensuite transmise à la Direction de l'établissement, dans le cadre de la convention d'engagement avec le calendrier.

Contacts .....

# FORMATION PAR LA METHODE D'ANALYSE DE PRATIQUES

La formation par la méthode d'analyse de pratiques à une thématique identifiée par l'institution

Les institutions du travail social sont fréquemment à la recherche de formations, pour leurs professionnels, qui s'appuient, certes, sur des apports et des références théoriques, mais qui amènent également les participants à s'interroger sur leurs pratiques professionnelles par rapport à cette thématique.

Il peut s'agir de former aux méthodologies d'intervention : « analyse des pratiques professionnelles d'intervention collective des assistants de service social » ou de promouvoir le développement de compétences à l'accompagnement de publics spécifiques : « formation à la parentalité, à la prise en charge des enfants en situation de handicap, par l'analyse des pratiques »

Le superviseur qui assure la formation se préoccupe d'abord de favoriser l'expression et le développement de chacun et l'aide à la recherche de ses propres solutions. S'agissant de formation continue, il s'appuie sur l'expertise professionnelle de chacun des participants qu'il complète, en fonction des besoins, par des apports spécifiques.

## Objectifs généraux

- Développer les compétences des professionnels en rapport avec la thématique spécifique
- Favoriser l'appropriation des connaissances par les échanges et l'analyse partagée de situations de travail éprouvées, en faisant des liens avec les apports conceptuels et méthodologiques
- Favoriser une pratique réflexive, une mise en œuvre et une prise de distance : comment les professionnels évaluent leur action face à la problématique travaillée et dans la conduite du changement ?
- Permettre la confrontation des pratiques professionnelles, leur élucidation, leur mutualisation

## Objectifs spécifiques

Seront définis avec le commanditaire en fonction de la thématique de formation et seront complétés avec le groupe des professionnels en formation au regard de leurs attentes.

## Dispositif pédagogique

La formation s'articule autour de l'alternance d'apports théoriques et de séances d'analyse de pratiques, à partir des situations de travail amenées par chacun des participants.

Cette formation, si elle est programmée de façon discontinue, permet « les allers-retours » avec le terrain professionnel, l'expérimentation de nouvelles postures et techniques professionnelles et leur analyse lors des prochaines séances de formation (alternance intégrative).

**L'engagement des professionnels** : ils s'engagent à participer (présence effective et impliquée) à toutes les séances (dynamique du groupe).

**Le lieu** : à définir avec le commanditaire, sur site ou à l'IRTS

Les stagiaires seront invités à émarger en début de séance (responsabilités des institutions signataires).

**La confidentialité** : Elle s'impose à chacun. Ce principe doit permettre l'expression et la possibilité d'aborder les situations en toute liberté mais dans le cadre du respect des personnes et de l'utilité des échanges.

Seule réserve, l'obligation de la levée du secret professionnel en cas de danger pour le professionnel ou pour le public accueilli. Cette situation très particulière ferait l'objet d'un échange préalable.

**Les modalités d'évaluation** : à définir avec le commanditaire selon chaque dispositif mis en œuvre.

Peut prendre la forme d'une grille individuelle d'évaluation anonyme, complétée par les professionnels dont le superviseur rédige une synthèse écrite. Cet écrit est transmis à la Direction de l'établissement ou fait l'objet d'une rencontre de restitution en présence du groupe et de la Direction. Chaque participant à la formation en est individuellement destinataire.

### A noter :

Cette fiche type sert de support à l'échange avec le commanditaire.

Elle est ensuite adaptée au contexte institutionnel en termes d'objectifs spécifiques éventuels, de composition des groupes, de durée et de périodicité des séances,... et permet l'élaboration d'une proposition pédagogique

Après acceptation de cette proposition pédagogique par la Direction de l'établissement, elle est présentée au groupe lors de la première séance et permet de recueillir les demandes et attentes des professionnels et de définir les règles de fonctionnement du groupe.

Les aménagements nécessaires en terme d'organisation et / ou de contenus de formation sont discutés.

Contacts .....

# CONTACTS

## IRTS site Métropole lilloise

Parc Eurasanté Est  
Rue Ambroise Paré - BP 71  
59373 LOOS Cedex  
Tél. +33 (0)3 20 62 53 70

## IRTS site Grand Littoral

Parc d'Activités de l'Etoile  
Rue Galilée - CS 970008  
59791 GRANDE-SYNTHÉ  
Tél. +33 (0)3 28 24 51 30

## IRTS site Artois

5 rue Maurice Schumann - BP 20755  
62031 ARRAS Cedex  
Tél. +33 (0)3 21 24 09 09

## IRTS site Hainaut Cambrésis

35 rue Ernest Macarez  
59300 VALENCIENNES  
Tél. +33 (0)3 27 42 40 97

## IRTS site Côte d'Opale

Boulevard Jacques Lefèvre  
62630 ÉTAPLES  
Tél. +33 (0)3 21 89 97 00

● [contact@irtshdf.fr](mailto:contact@irtshdf.fr)  
● [www.irtshdf.fr](http://www.irtshdf.fr)

## CONTACTS

**Sylvie DELABY**  
Superviseur en travail social  
Tél. +33 (0)3 21 24 09 09  
[sdelaby@irtshdf.fr](mailto:sdelaby@irtshdf.fr)

**Florence MONNIER**  
Assistante de formation  
03 28 55 52 63  
[fmonnier@irtshdf.fr](mailto:fmonnier@irtshdf.fr)

